

# **Escalando el Emprendimiento en Colombia**

**Entregable Final para  
Cámara de Comercio de Bogotá**

**Elaborado por The Breakthrough**

**Febrero de 2012**

## 1. Contexto

Durante los últimos 6 meses, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) ha venido patrocinando una iniciativa denominada “Escalando el Emprendimiento en Colombia”, en conjunto con las Cámaras de Comercio de Barranquilla, Medellín, Cali y Bucaramanga y cinco sponsors privados adicionales: Promigas, Pacific Rubiales, Comfenalco Antioquia, Ecopetrol y la Universidad Autónoma del Caribe.

El principal objetivo del proyecto es entender qué tenemos y cómo estamos a nivel nacional y regional en Emprendimiento de Alto Impacto (EAI), definido como aquel tipo de emprendimiento que crece rentable, rápida y sostenidamente, y que es capaz de lograr un nivel de ventas bastante significativo en una década. Si bien existen algunas definiciones sobre qué características deben tener los emprendimientos dinámicos y de alto impacto<sup>1</sup>, este trabajo se dio a la tarea de definirlos de manera cuantitativa con base en lo que se ha producido en la economía en la última década. En cifras concretas para efectos nacionales, definimos que fueran emprendimientos que pueden alcanzar ventas superiores a los \$6.000 MM COP en máximo una década (ventas significativas), márgenes operativos por encima del 10% (rentabilidad) y margen operativo promedio histórico superior al 7% (sostenibilidad).

Este “tipo” de emprendimiento es de especial importancia para la economía por su capacidad de generar empleos de calidad y de jalonar crecimiento y prosperidad. A pesar de su importancia, los esfuerzos a nivel de política pública se han centrado en el emprendimiento tradicional con poco o nada de apoyo para este tipo de empresa.

No sorprende entonces que en la última década (2000-2010), Colombia haya producido tan pocos de estos emprendimientos. En un ejercicio que hemos llamado la “Taxonomía del EAI”, en conjunto con la Universidad de los Andes, este proyecto encontró que solamente el 5% de los emprendimientos de la última década (284 para ser exactos) cumplen con estos criterios.

---

<sup>1</sup> Para más información acerca de la “taxonomía” y definición del emprendimiento de alto impacto ver <http://www.tbreakthrough.com/escalandoemprendimiento/docs/La%20Voz%20de%20los%20Emprendedores.pdf>

Estos EAls son críticos para nuestra sociedad porque generan altos niveles de prosperidad y movilidad social, salarios mejor remunerados y una base tributaria significativa y sin embargo no hay una política pública clara para su fomento.

El proyecto en su primera fase formuló una serie de recomendaciones de carácter nacional, que se pueden encontrar en detalle en el web site del proyecto: [www.tbreakthrough.com/escalandoemprendimiento](http://www.tbreakthrough.com/escalandoemprendimiento).

En la actualidad, el tema del emprendimiento de alto impacto (EAI) ha cobrado importancia e interés por parte del Gobierno Nacional, tal como se evidencia del propósito nacional de “crear una cultura del emprendimiento e innovación” que se plasmó en el Plan de Desarrollo del actual gobierno y que viene siendo adelantada por diferentes entidades del orden nacional.

Cabe señalar que los hallazgos de la parte diagnóstica del proyecto coinciden en que el tema de “mentalidad y cultura” son la mayor barrera que enfrentamos para desatar emprendimientos de alto impacto. Un primer paso para superar esa barrera pasa por legitimar el apoyo a este tipo de iniciativas empresariales por parte de gobiernos y entidades estatales.

La segunda fase del proyecto contempla un trabajo del equipo consultor con la CCB, en concreto con su Unidad de Investigaciones Económicas y de Emprendimiento, de manera que se identifique y desarrolle una agenda propia para escalar el EAI a través de la estructuración y el despliegue de una Plataforma Regional para el EAI.

El documento explica en detalle el “framework” de qué es y qué constituye una Plataforma Regional, como también los resultados de la Taxonomía del EAI para Bogotá y el Monitor Benchmark. Al final, se encuentra en detalle el plan de acción que deberá seguir la CCB y su equipo para llevar con éxito el despliegue de la Plataforma.

## 2. Taxonomía del EAI en Bogotá

*¿Qué es la taxonomía del EAI?*

En el documento *La voz de los emprendedores* ([www.tbreakthrough.com/escalandoemprendimiento](http://www.tbreakthrough.com/escalandoemprendimiento)) se encuentra en detalle la explicación de qué es la taxonomía del EAI y su metodología en detalle. Sin embargo y para efectos de este documento, resumimos de manera breve los puntos más relevantes:

- Existe un gran debate alrededor de la definición de Emprendimiento (y sus múltiples formas: Alto Impacto, Alto Potencial, Dinámico, de Subsistencia, por oportunidad, por necesidad, etc.). La taxonomía busca resolver ese debate para el caso de Colombia.
- Consiste en hacer una caracterización numérica de los tres tipos de emprendimiento, definidos como: Emprendimiento de Alto Impacto (EAI), Dinámico y Tradicional.
- La base de datos utilizada fue facilitada por la Universidad de los Andes y es la misma base que aparece en Supersociedades de manera consolidada para el período 2000-2010.
- Sólo se tomaron los emprendimientos de la década 2000-2010. Es decir, compañías públicas o privadas fundadas con anterioridad al 2000 (ej. Ecopetrol, Nutresa, Corona, etc.) fueron excluidas del análisis.
- Contamos con el apoyo de la Universidad de los Andes y el trabajo investigativo del profesor Rafael Vesga a través de la Base de Datos Histórica de Empresas en Colombia y el análisis posterior.

### Criterios Utilizados

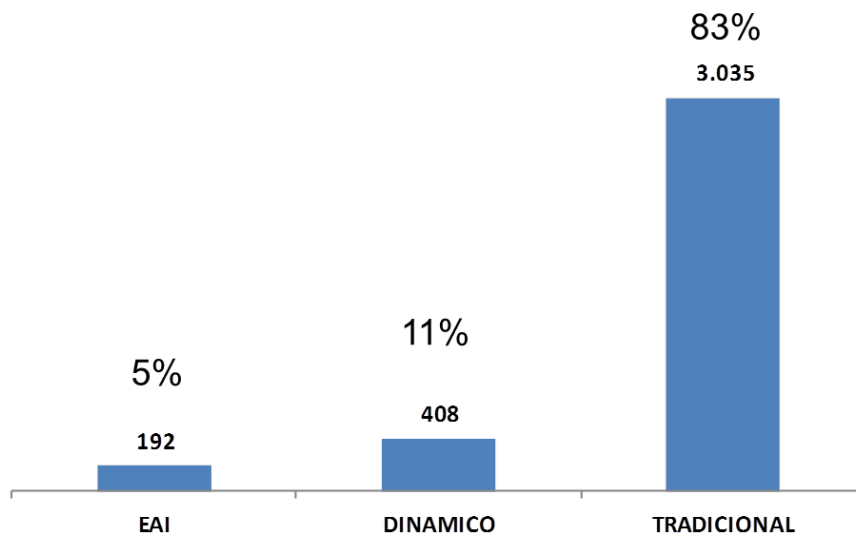
Los criterios utilizados para separar los tres grupos de emprendimientos (EAI, dinámicos y tradicionales) fueron los siguientes:

	Crecimiento	Rentabilidad	Sostenibilidad
<b>EAI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas actuales superiores a los \$6.000 MM COP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Margen operativo superior al 10% en el 2010.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promedio histórico de margen operativo mayor al 7%.</li> </ul>
<b>Dinámico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potencial de llegar a vender \$4.000 MM COP en el año 10 si tienen más de 3 años.</li> <li>Ventas iniciales de \$400 MM COP si tienen menos de 3 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Margen Operativo superior al 8%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promedio histórico de margen operativo mayor al 4%.</li> </ul>
<b>Tradicional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resto de las Empresas fundadas en la última década.</li> </ul>		

### Resultados para Bogotá – Taxonomía

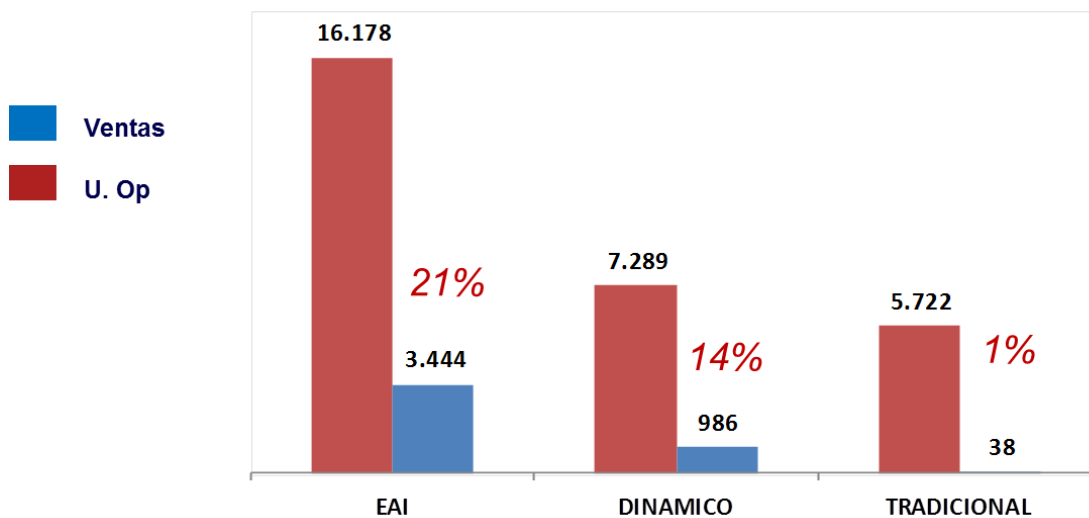
Bogotá es de lejos la ciudad con la mayor cantidad de EAls del total nacional. Posee 192 de los 284 identificados (67%). Esto se explica por la importancia de Bogotá en el total de la economía y un ecosistema de soporte al emprendimiento mucho más desarrollado que el que se encuentra en otras ciudades. A continuación la distribución del número de compañías por cada uno de los grupos de emprendimiento ya descritos:

**Figura 1 – Distribución del Número de Compañías por Segmentos**

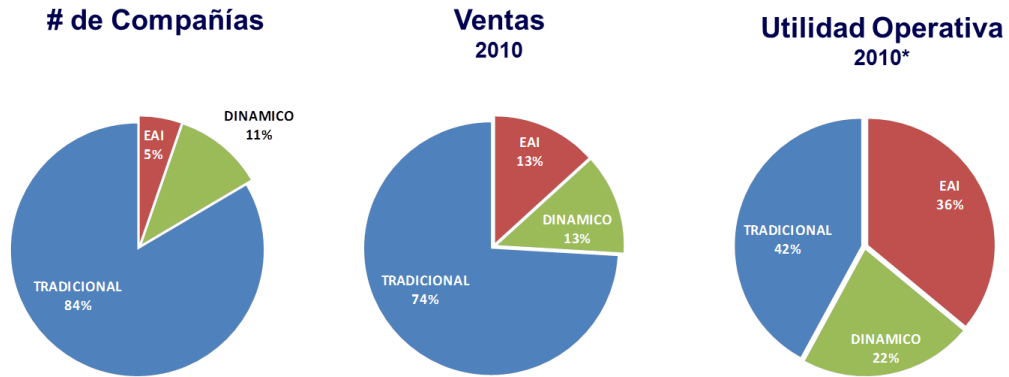


Cuando se miran las ventas y las utilidades promedio para el año 2010 de los tres segmentos en Bogotá, se evidencia una de las primeras asimetrías del EAI frente a los demás segmentos del emprendimiento. EAI concentra una mayor proporción de las utilidades y por lo tanto, del valor.

**Figura 2 – Ventas y Utilidad Operativa Promedio, 2010 (MM COP)**

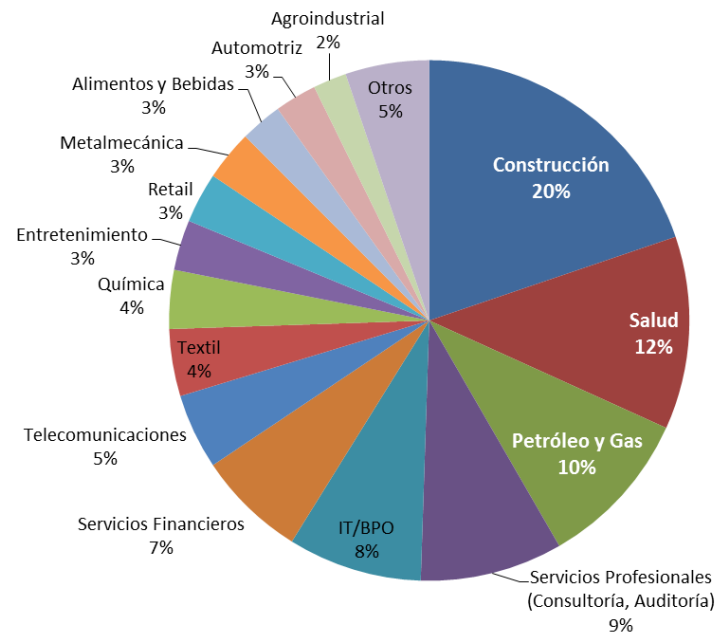


**Figura 3 – Proporción del # de Compañías, Ventas y Utilidad Operativa**

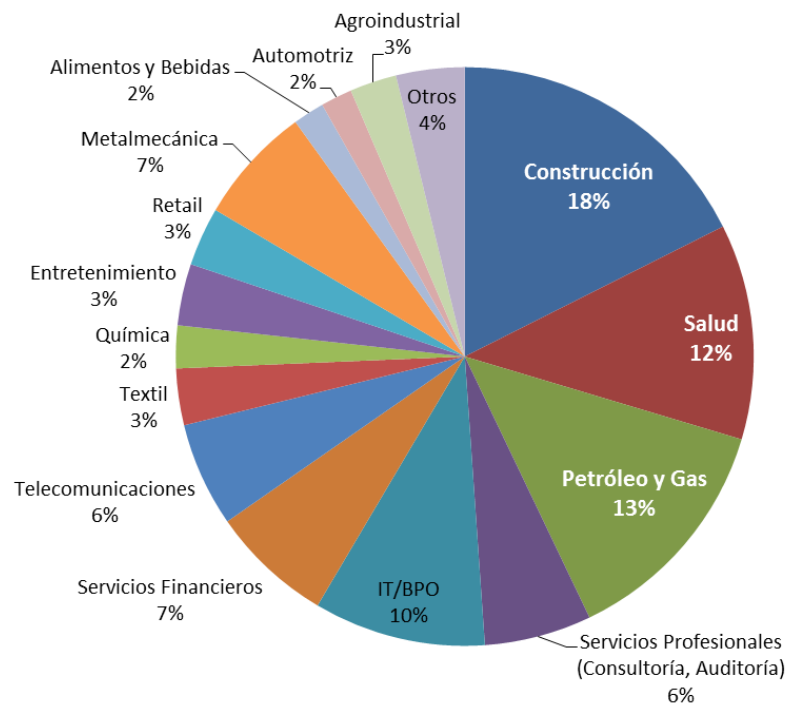


Bogotá concentra la mayor cantidad de sus EAls y emprendimientos Dinámicos en 5 clústers: construcción, salud, petróleo y gas, servicios profesionales e IT/BPO. Si bien estos clusters se encuentran en una fase de desarrollo, cabe resaltar la importancia de este hecho para el diseño de la plataforma y sus escogencias. Adicionalmente, cabe resaltar la importancia del componente “conocimiento” en la mayoría de estos clusters.

**Figura 4 – Distribución de EAls x Clúster**



**Figura 5 – Distribución de Emprendimientos Dinámicos x Clúster**





A continuación, una muestra de las compañías en cada clúster:

Clúster	Share Ventas <sup>2</sup>	Share Utilidad <sup>3</sup>	Compañías
Construcción	18%	26%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BIENES Y COMERCIO S.A.</li> <li>• SOCIEDAD CONCESIONARIA Y OPERADORA DE VIAS Y PEAJES 2004 S.A.</li> <li>• EDIFICIO DALI I S A SIGLA EDALISA</li> <li>• DESARROLLADORA DE ZONAS FRANCAS S A</li> <li>• DROMOS PAVIMENTOS S.A.</li> <li>• SRC INGENIEROS CIVILES SA</li> <li>• CAPITALIZACIONES MERCANTILES LTDA</li> <li>• T &amp; C COLOMBIA LTDA</li> <li>• CONSTRUCTORA VIALPA S.A. SUCURSAL COLOMBIA</li> <li>• AREAS COMERCIALES S.A</li> </ul>
Salud	12%	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TECH BIONICA S.A.</li> <li>• MERQUIMIA COLOMBIA S.A.</li> <li>• LABORATORIOS SUMIMED LTDA</li> <li>• PROFRANCE E U</li> <li>• CLOSTER PHARMA S.A.</li> <li>• COSMETIC FASHION CORPORATION S.A.</li> <li>• PRINCIPIA MEDICA S A S</li> <li>• UCIPHARMA S.A.</li> <li>• DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS Y</li> </ul>

<sup>2</sup> Share de Ventas: del total de ventas de los EAls en Bogotá, el porcentaje que corresponde a este clúster.

<sup>3</sup> Share de Utilidad: del total de la utilidad operativa de los EAls en Bogotá, el porcentaje que corresponde a este clúster.



			MEDICAMENTOS ANESTESICOS LTDA.
Petróleo y Gas	13%	11%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C G L COMPAÑIA GEOFISICA LATINOAMERICANA S.A.</li> <li>• SERVICIOS GEOFISICOS GLOBALES COLOMBIA</li> <li>• INDUSTRIAL DE EQUIPOS REPUESTOS Y SERVICIOS TECNICOS S.A.</li> <li>• PERFORACIONES Y EQUIPOS S.A.</li> <li>• MERIDIAN CONSULTING</li> <li>• PERFORACIONES SISMICAS B&amp;V S.A.</li> <li>• EMPRESA COLOMBIANA DE OPERACIONES PETROLERAS LTDA</li> <li>• POINTER INSTRUMENT SERVICES LTDA</li> </ul>
Servicios Profesionales	6%	6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C I PLANTERRA SA</li> <li>• LA ASCENSION S A</li> <li>• CENTRO UNICO DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION COMERCIAL DE ASEO S A</li> <li>• PARDO Y ASOCIADOS ESTRATEGIAS TRIBUTARIAS S A</li> <li>• INVERSIONES SOL DEL SUR S A Y PODRA UTILIZAR LA SIGLA SOL DEL SUR S A</li> <li>• BOTON PROMO LTDA</li> <li>• HUMAN CAPITAL CONSULTING S.A.</li> <li>• IMAGEN Y RELACIONES PUBLICAS S.A.</li> <li>• SOCIEDAD CAMERAL DE CERTIFICACION DIGITAL CERTICAMARA S.A.</li> </ul>



			<ul style="list-style-type: none"><li>• CRC OUTSORUCING S.A.</li></ul>
IT/BPO	10%	8%	<ul style="list-style-type: none"><li>• TELEDATOS ZONA FRANCA S A</li><li>• A B S RED ASSIST COMPAÑIA DE ASISTENCIA MUNDIAL S.A.</li><li>• SISTEMA INTEGRADO MULTIPLE DE PAGOS ELECTRONICOS S.A.</li><li>• WEG COLOMBIA LTDA</li><li>• ML COLOMBIA S A</li><li>• GESTION Y CONTACTO S. A.</li><li>• COGNOSONLINE SOLUTIONS COLOMBIA SA</li><li>• PROCESSA S A S</li><li>• ICOMMERCE LTDA</li><li>• SERVICIOS AMANCO S.A.</li></ul>

### *Comentarios a la Taxonomía del Emprendimiento - Bogotá*

- Los EAI en Bogotá parecen estar concentrados en clusters con un alto componente de conocimiento: Servicios profesionales, servicios financieros, salud, petróleo y gas (consultoría), IT/BPO.
- También resalta el tema de construcción, en donde ciertamente, Bogotá ha vivido un “boom” en la última década.
- La proporción de “valor” (medido por utilidad operativa) concentrada en EAI y Dinámicos es casi del 60%.
- ¿Cómo articular a estos clusters y el hecho de que sean predominantemente movidos por conocimiento, en la Plataforma para el EAI Bogotá?

### *Análisis de los modelos de emprendimiento detrás de los EAIs bogotanos*

A continuación se presenta la distribución de los EAI en Bogotá de acuerdo a los modelos de emprendimiento. Los modelos de emprendimiento se explican con detalle en la sección 4 – Plataforma Regional del EAI para Bogotá. De los 192 EAI, se lograron identificar 83 (43%) pertenecientes a alguno de los 10 modelos propuestos. Cabe anotar que un gran porcentaje de los EAI “ocurren espontáneamente” y que se dan simplemente por la iniciativa de un emprendedor de crear su propia compañía.

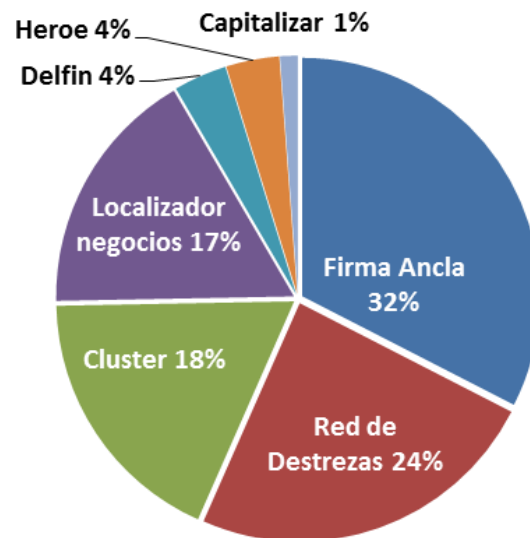
Sin embargo cabe resaltar para el caso bogotano lo siguiente:

- De los 83 EAI asociados a algún modelo, el 32% corresponden al modelo “firma ancla”. Esto no es de sorprender si se tiene en cuenta que el 21% del total de las empresas en Colombia se encuentran localizadas en Bogotá<sup>4</sup>.
- Parece también existir una alta incidencia del modelo “red de destrezas”. Esto es un indicador que los emprendedores de alto impacto de la ciudad se están asociando, desde distintas disciplinas, para crear modelos de negocio más potentes.
- El otro modelo con una alta incidencia (18%) es el del clúster dinámico.

---

<sup>4</sup> GEM Bogotá

**Figura 8 – Distribución de los EAls bogotanos de acuerdo al modelo de promoción**



A continuación y como se hizo para el caso de los clusters detrás de los EAls bogotanos, se presenta una tabla con algunas compañías y los modelos correspondientes.



<b>Modelo</b>	<b>Compañías</b>
<b>Firma Ancla</b>	<p> INTERDINCO S.A.  SUPPLYTEC Y CIA LTDA  SOCIEDAD CAMERAL DE CERTIFICACION DIGITAL CERTICAMARA S.A.  E&amp;S ENTERPRISE SOLUTION LTDA  DELTAGAS S.A.  SERVICIOS PETROLEROS MORA BERMUDEZ ASOCIADOS LTDA  MECTRONICS S.A.  HOSPIRA LTDA  INTERFLAX S.A.  MAREN FOX S.A.  AROLEN S.A.  CI ESTAMPAR INTERNATIONAL S.A.  ESGUERRA BARRERA ARRIAGA MIRANDA PIQUERO GONZALEZ Y JARAMILLO S.A.  VALUE ADDED INFORMATION TECHNOLOGIES SOLUTIONS S.A.  SERVICIOS AMANCO S.A.  PERFORACIONES Y EQUIPOS S.A.  PRODUCTOS ALIMENTICIOS GIOSES S.A.  DESARROLLADORA DE ZONAS FRANCAS S A  EUROCIENCIA COLOMBIA S.A.  TELEDATOS ZONA FRANCA S A  TECSER LABORATORIOS S.A.  SOLCICOL LTDA U Y PODRA UTILIZAR LA SIGLA SOLCICOL  DINATECH MOBILE S. A.  COLREPPIN LTDA  DROMOS PAVIMENTOS S.A.  SERVICIOS GEOFISICOS GLOBALES COLOMBIA  POPULAR SECURITIES S.A. </p>
<b>Red de Destrezas</b>	<p> SULICOR S.A.  TECNICA Y CONSULTORIA FINANCIERA S.A.  ESTRATEGIAS EN VALORES S A  LA ASCENSION S A  HUMAN CAPITAL OUTSOURCING S.A.  HUMAN CAPITAL CONSULTING S.A.  LAVMAN INGENIEROS LTDA  CONCIVILTEC LTDA  SOLUCIONES EMPRESARIALES Y DE MERCADEO LTDA.  PARDO Y ASOCIADOS ESTRATEGIAS TRIBUTARIAS S A  KENVELO S.A.  GESTIONES Y COBRANZAS SA  SOCIEDAD DE INVERSIONISTAS Y PROVEEDORES SODEINPRO LTDA  PROCESSA S A S  REFINANCA S.A.  INTEGRADOR DE SOLUCIONES TECNOLOGICAS LTDA  SISTEMA INTEGRADO MULTIPLE DE PAGOS ELECTRONICOS S.A. </p>



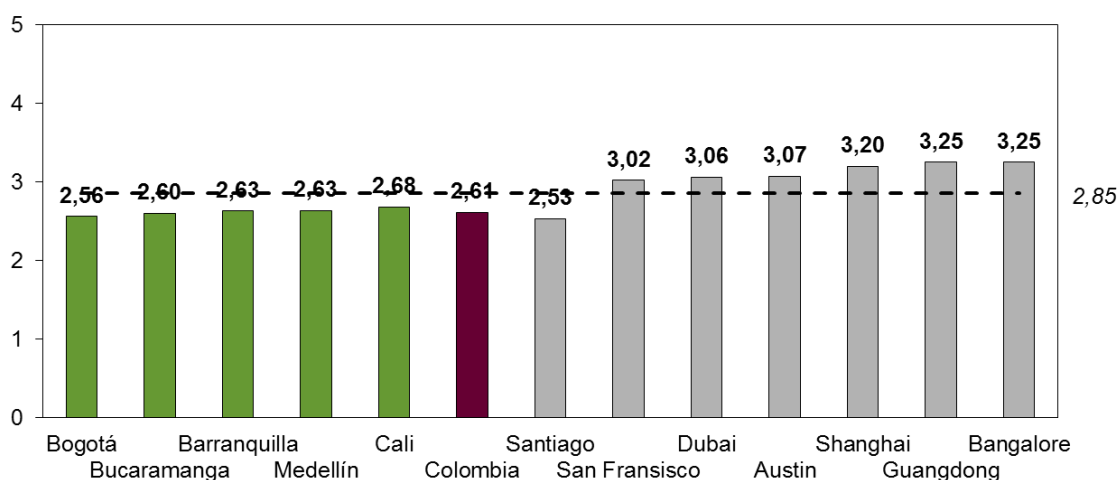
	SERVICIOS EDUCATIVOS ESPECIALIZADOS LTDA. CONCESION RUNT S.A. ADMINISTRADORA HOTELERA DEL LLANO S A
<i>Clúster Dinámico</i>	COMMERCIAL OPERATIONS COMPANY LTDA. ORTHO PROFESSIONAL DENTAL LTDA UCIPHARMA S.A. LABORATORIOS SUMIMED LTDA POINTER INSTRUMENT SERVICES LTDA UNIVERSAL DE CAUCHOS HURTADO SAS C I PLANTERRA SA INGECOLMAQ LTDA INGENIERIA CONSTRUCCION Y ALQUILER DE MAQUINARIA PERFORACIONES SISMICAS B&V S.A. PEGOMAX S.A. LABORATOTIOS DAI DE COLOMBIA LTDA TRIDEX FARMACEUTICA S.A. KNO ENVIRONMENTAL SOLUTIONS LTDA CREDIVALORES-CREDISERVICIOS S.A. DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS Y MEDICAMENTOS ANESTESICOS LTDA.
<i>Localizador de Negocios</i>	FRANA INTERNATIONAL S A S TEJIDOS ESPECIALES S.A. ICOMMERCE LTDA NACIONAL DE PILAS CENTRAL SA COMERCIALIZADORA DUARQUINT LTDA. BEDIGITAL S.A. BOTON PROMO LTDA NESITELCO S.A. POLIEMPAK LTDA HARRYSAS Z IMPLANT & CIA S EN C TERMOVAL SAS ROULETTE PARTNERS S.A. REPRESENTACIONES MGC LTDA
<i>Delfín</i>	ALFONSO URIBE S. Y CIA. LTDA. AGROPECUARIA SANTA MARIA LATORRE Y CIA S EN C HSAC GERLEINCO LOGISTICA E.U.
<i>Héroe Local</i>	A B S RED ASSIST COMPAÑIA DE ASISTENCIA MUNDIAL S.A. BOGOTA BEER COMPANY S A LAMICENTRO GALUFER Y CIA S EN C S
<i>Capitalizar el evento</i>	INDUSTRIAS CRUZ FERRETERIAS LTDA

### 3. Monitor Benchmark para Bogotá

Los resultados del Monitor Benchmark son extensos y su detalle se encuentra en la página web de este proyecto. Sin embargo y de igual forma que se hizo con la Taxonomía, planteamos en este documento un breve resumen de los resultados para Bogotá. El Monitor Benchmark es una herramienta diseñada por Monitor Company que mide el impacto de las principales variables que afectan el EAI desde la óptica de sus emprendedores y empresarios locales. Ha sido implementada en más de 25 países y Colombia es el segundo país de Latinoamérica en realizarlo, con la particularidad de tener un detalle por cada una de las 5 ciudades colombianas que participaron en el estudio: Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y Bogotá.

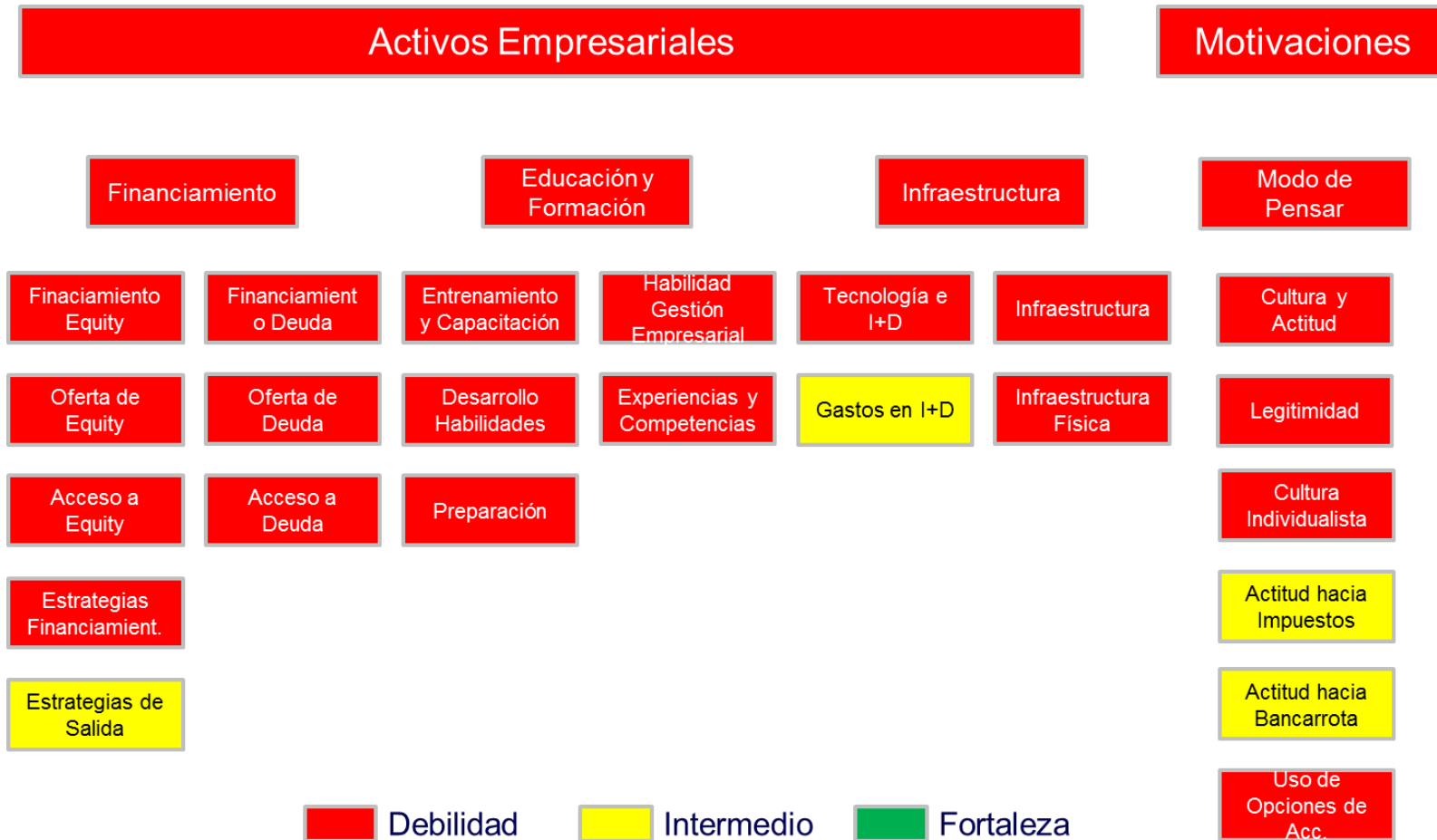
Lo primero es resaltar el resultado de Bogotá frente a otras ciudades del país y del mundo. Frente a referentes globales del EAI como Guandong, Bangalore, Shanghai, Bogotá se encuentra rezagada. Sin embargo, de las 5 ciudades colombianas, Bogotá obtuvo el menor puntaje promedio agregado. ¿Qué significa esto? Significa que los empresarios y emprendedores bogotanos fueron más duros a la hora de calificar las variables que influyen sobre el emprendimiento en su ciudad.

**Figura 6 – Puntaje Agregado en Impulsores de Política, Monitor Benchmark (Escala de 1 a 5, con 1 totalmente en desacuerdo y 5 muy de acuerdo)**

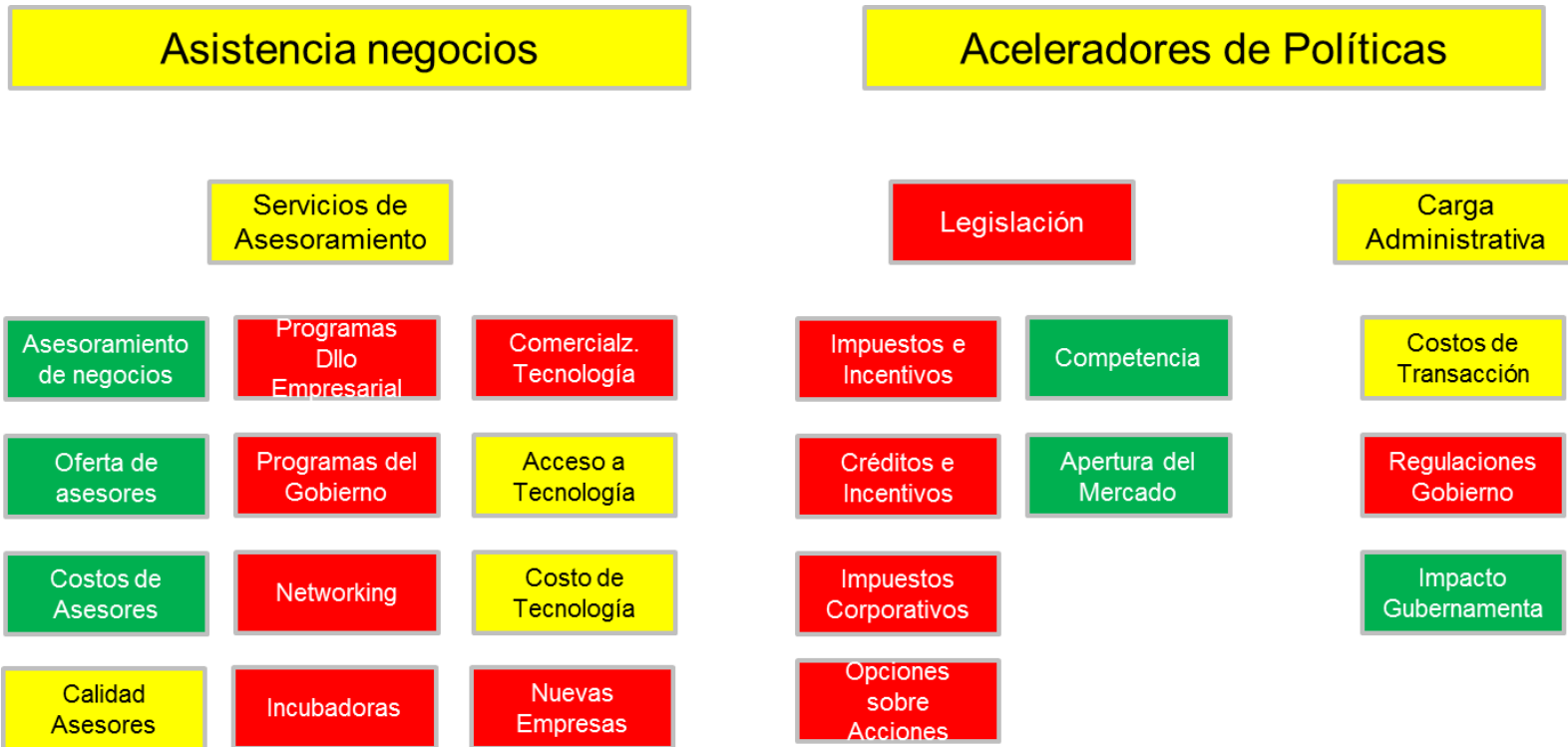




*Resultados por cada una de las variables – Monitor Benchmark Bogotá*



*Resultados por cada una de las variables – Monitor Benchmark Bogotá (Continuación)*



 Debilidad
  Intermedio
  Fortaleza

*Comentarios al Monitor Benchmark – Bogotá*

- Bogotá, a pesar de ser el centro de la economía nacional, sale en la última posición Vs ranking regional – ¿Nuestros emprendedores y empresarios son más exigentes?
- Activos empresariales (financiación, habilidades e infraestructura) junto con modo de pensar, parecen ser las áreas de debilidad más críticas.
- Tenemos fortalezas en competencia y apertura de mercado – Punto interesante para debatir (ciudad de puertas abiertas).
- Para tener en cuenta en el diseño de la plataforma regional: es tentador pensar en lanzar iniciativas y actividades en CADA frente, pero lo importantes es tener FOCOS claros.

#### 4. Framework – Plataforma Regional del EAI

##### *Características de una plataforma regional de EAI*

Una de las principales recomendaciones sobre la cual está construido este proyecto es la del EAI como un fenómeno regional, como lo habíamos ya mencionando anteriormente. Esto es, reconocer las particularidades de cada región (sus firmas, clusters, organizaciones públicas) y diseñar políticas e iniciativas enfocadas en explotar esas particularidades. Con esto en mente, la Plataforma Regional del EAI en cada región se ha pensado como *“un espacio o ágora, en donde se conectan los actores, ideas e iniciativas que van a permitir escalar el EAI”*. La plataforma es exclusiva para el EAI. Sirve solamente para promover este tipo de emprendimiento y está separada de las demás iniciativas y plataformas para apoyar otros tipos de emprendimiento.

La plataforma está constituida por tres elementos principales: 1. Ecosistema regional de soporte; 2. Mentalidad y mitología local y; 3. Modelos de promoción de pipeline y estos a su vez interactúan con otros cuatro elementos en el plano nacional: alineación y accountability, cultura y legitimidad, sistema de financiación y educación para el EAI. Esta interacción se muestra en la Figura 9 a continuación.

**Figura 9 – Plataforma Regional del EAI**



Cabe anotar en este punto lo siguiente: la plataforma regional de EAI está “contenida” en el ecosistema regional de soporte. A menudo utilizamos una analogía del mundo de la tecnología para explicar esta diferencia: el ecosistema regional de soporte es como la “tarjeta madre” donde se insertan todos los componentes (organizaciones) que influyen sobre el EAI: instituciones gubernamentales (SENA, Bancoldex, MICT, etc.), incubadoras, fondos de capital, firmas ancla, universidades, laboratorios de investigación, emprendedores, etc. La plataforma del EAI es UNO de esos componentes y es tal vez el más importante: es el “microprocesador” que coordina y alinea a los demás componentes del ecosistema para que trabajen de forma sincronizada.

A continuación se explican cada uno de los componentes que integran la Plataforma regional de EAI.

### *Mentalidad y mitología local*

Una vez iniciado el trabajo con las 5 ciudades, se encontró la necesidad de tener al interior de la Plataforma Regional, un elemento de cultura que permitiera reforzar los mensajes que sobre esta misma variable, se darán desde el plano nacional.

Esto es, a través de distintas actividades y medios de comunicación, promulgar los principales mensajes que le permitan derrumbar los principales paradigmas frente al EAI:

- EAI como una forma válida para hacerse millonario.
- Miedo a la bancarrota y estigma social.
- Emprendimiento como puerta de salida vs puerta de entrada.
- Imitar vs Innovar.
- Fallar y nunca volver a intentar.

Lo más importante aquí es poder construir una mitología local. Esto es, encontrar y seleccionar las principales historias de EAI en cada ciudad en los últimos años y difundirlas, promulgarlas y volver a los emprendedores detrás de estos éxitos, unos referentes del EAI a través de los cuales, nuevos emprendedores puedan encontrar inspiración.

### *Ecosistema regional de soporte*

El ecosistema regional de soporte son todas aquellas organizaciones que apoyan o podrían apoyar el EAI en la región. Lo que busca la Plataforma Regional es lograr fortalecer, mediante incentivos y acciones, ese ecosistema y complementarlo. Ahora, el ecosistema en cada ciudad ya existe (pobre o muy desarrollado, pero existe); no se trata de “crear un ecosistema de soporte para el EAI desde cero”. Se debe identificar quienes podrían hacer parte de ese ecosistema y diseñar un capítulo exclusivo para el EAI al interior de esas organizaciones.

Si bien no existe un manual de mejores prácticas, recolectadas de los mejores ecosistemas de emprendimiento del mundo, acorde con Monitor, si existen una serie de características que consolidan a un buen ecosistema de soporte. Estas son 3:

- A. Son centrados alrededor del emprendedor** – Un buen ecosistema de soporte está organizado alrededor del emprendedor. De nada sirve tener un ecosistema completo y eficiente si no posee un solo emprendedor. Primero va el emprendedor y después el ecosistema. En los ecosistemas robustos, es el emprendedor, que a través de sus necesidades y cuestionamientos, obliga al ecosistema a organizarse alrededor de esas necesidades. Esto explica porque el emprendimiento es un fenómeno principalmente de ciudades y no rural.
- B. Densidad y frondosidad** – Si la primera característica se cumple (existe un alto pool de emprendedores), entonces la segunda característica para tener un buen ecosistema es la de densidad. Entre más poblado el ecosistema, mejor. Incluso, si existen duplicidad de funciones (ej. Más de una incubadora, más de una Universidad, más de una firma ancla, etc.) todo esto es ganancia para el ecosistema y para el emprendedor. Aquí no es acerca de un “número exacto” pero si que el emprendedor tenga múltiples opciones para escoger en cada uno de los ejes del ecosistema.
- C. Carácter evolutivo** – Los buenos ecosistemas de soporte evolucionan. Aprenden de las ejecutorias y de los cambios del entorno (tecnología, regulación, etc.) esos aprendizajes son clave para que el ecosistema se pueda adaptar a las necesidades cambiantes del emprendedor de alto impacto.

#### *Modelos de promoción de pipeline*

Cada ciudad deberá definir su propia MEGA para el EAI, enmarcada dentro de la gran MEGA nacional de generar 1.000 EAI y 3.000 Dinámicos en la próxima década. Para alcanzar este propósito, se hace necesario “cargar” la tubería” de posibles EAI en cada ciudad. Esto se logra a través de la promoción de alguno o varios de los 10 modelos para promover el EAI que hemos identificado en el transcurso de este proyecto y que se explican a continuación. En el ANEXO 1, se puede encontrar un caso de éxito (emprendimientos) por cada uno de los modelos, que se listan a continuación:



Modelo	En qué consiste	Ejemplos
Clásico	Propiedad intelectual desarrollada en las universidades se comercializa, especialmente con la ayuda de capital de riesgo	Silicon Valley Ruta N (MED
Firma Ancla	Nuevas compañías emergen de unas ya existentes a través de <i>spin-offs</i> o de la salida de empleados con experiencia	Pharmayect (Procaps) Konfirma (CCMA) Promitel (Promigas)
Héroe Local	Un emprendedor local muy exitoso que motiva y crea más oportunidades para otros emprendedores	ParqueSoft (Cali) Procaps (Barranquilla)
Capitalizar el Evento	Un evento que deja sin trabajo a una gran cantidad de talento capacitado y ven en el emprendimiento una oportunidad	Corea del Sur - Crisis 1998 Boom Petrolero y diáspora de Venezuela
Desde el clúster dinámico	La conversación y confianza entre actores diversos genera espacios inmejorables para enfocar la atención de emprendedores de la región	Clúster energía (Medellín) Salud Competitiva (Barranquilla)
Red de destrezas	Las fortalezas de un emprendedor en una industria se suman a las de otro en otra industria para crear modelos colaborativos de emprendimiento	Dynamo (Banca y producción de cine) Pixar
Turn around entrepreneurship	La capacidad de utilizar activos empresariales en manos de dueños equivocados que le permiten a emprendedores arrancar con una estructura inicial	Efromovich y Avianca Alexis Tahta y Landers



Modelo	En qué consiste	Ejemplos
Diáspora	La capacidad de deliberadamente atraer la diáspora colombiana de alto nivel educativo y profesional para vincularlos nuevamente al país través del EAI	Israel – Defensa Colombia en Juegos Digitales
Delfín	Hijo o descendiente de un gran grupo económico decide continuar con el legado emprendedor del patriarca, generando nuevos negocios y/o creciendo los actuales del grupo familiar.	Alejandro Mesa – Premex
Localizador de negocios	Emprendedor que busca ideas en el exterior, encuentra los casos exitosos y adapta al contexto colombiano esos negocios.	En Medio (Bogotá) Pagos online (Bogotá)

A continuación listamos los criterios de selección de los modelos de emprendimiento a nivel regional:

- A. **Pertinencia Local** - Uno de los principios fundamentales de “Escalando” es que reconoce la diversidad y las características particulares de las regiones. Este principio en su forma más simple significa “construir a partir de lo que las regiones poseen”. Nosotros en TBT creemos que “uno no puede dar lo que NO tiene” y en ese sentido, las plataformas regionales para el EAI deben reconocer esto. Ejemplo: si una región decide escoger el modelo de “Firma ancla”, entonces necesariamente debe mostrar cuáles son esas firmas ancla y cuál es la presencia que tienen en la región. Otro ejemplo, Cali no podría escoger dentro de su plataforma el modelo de “Clúster dinámico” para el clúster de hidrocarburos, porque sencillamente, ese clúster no existe en esa ciudad. Pertinencia local significa que efectivamente la región posee las firmas ancla, los héroes locales, activos en quiebra (turn around) o las Universidades (modelo clásico), sólo para dar un ejemplo, para replicar esos modelos.
- B. **Potencial para desencadenar EAls** - Medir el potencial de un modelo para desencadenar EAls en el futuro es una tarea difícil. Requiere mucho de intuición pero también de evidencia empírica.

Un ejemplo, Promigas es una firma que lleva haciendo spin-offs corporativos en los últimos años (3 en una década), al igual sucede con Procaps y otras firmas ancla en Barranquilla, uno podría decir que estas firmas ancla tienen el potencial para seguir desencadenando EAls en el futuro. Por lo tanto, un modelo de “Firma ancla” para Barranquilla podría ser una escogencia natural para la plataforma de esa ciudad. Un ejemplo ilustrativo: si Bogotá decidiera escoger el modelo de “Turn around Entrepreneurship”, entonces la pregunta que habría que hacerse es: ¿Cuántas compañías existen en Bogotá, en estado de “stress competitivo” a las cuáles se le podría aplicar un modelo de turnaround? ¿Existe una base suficiente de este tipo de compañías como para hacer una escogencia en ese sentido?

- C. **Capacidades y recursos** – El último criterio tiene que ver con la capacidades (de equipo) y de recursos que necesitaría una región para implementar un determinado modelo. Este es un criterio que depende y varía según cada Cámara.

Por ejemplo, en Medellín se renunció a todos los modelos que fueran “uno a uno” (modelos en donde cada potencial EAI debe ser contactado individualmente - firma ancla, héroe local, red de destrezas, diáspora, delfín y localizador de negocios) pues estos, en su opinión, requerían un alto desgaste para ir y ser contactados uno por uno.

#### *Alcance de una Plataforma Regional de EAI*

Las plataformas regionales para el EAI están pensadas para ser mecanismos de articulación del EAI por lo menos, para lo que queda de la presente década 2012 - 2020. Cada plataforma reconoce las características de la ciudad y por lo tanto, su alcance geográfico está limitado a la ciudad misma. Por lo tanto, una vez hechas las escogencias en mitología, ecosistema y modelos de promoción (la articulación de la plataforma) y hecha la definición de la estructura al interior de la CCB, tanto el equipo como los líderes estarán en el centro del ecosistema del EAI para la próxima década.

### *Estructura y articulación de una Plataforma Regional de EAI*

La definición de la estructura depende de dos elementos esenciales:

- 1) *Qué tan complejas son de implementar las escogencias hechas en la plataforma* – Es decir, la estructura dependerá del nivel de profundidad y complejidad para desarrollar la plataforma. Ej. Si se quiere arrancar con una plataforma “pequeña” solamente enfocada en los mensajes de mentalidad y mitología, pues entonces la estructura será menor a la de una plataforma con escogencias en los tres ejes (mitología, ecosistema y modelos de promoción).
- 2) *Recursos disponibles por cada Cámara* – Las cámaras que participan de este proyecto poseen capacidades financieras muy distintas. Sin embargo, una de nuestras principales recomendaciones es que los recursos que se destinen para promover la plataforma sean muy bien utilizados y con una lógica de “dosis mínima efectiva”.

Es decir, que en principio se utilicen para acciones que no requieren de grandes inversiones de capital. Por ejemplo, NO creemos que sea necesario para la plataforma montar una infraestructura similar a la de Bogotá Emprende (edificios, salones, profesores, etc.). ¿Las razones? Primero, que creemos que es mejor “arrancar pequeños” e ir escalando a medida que los resultados se vayan viendo. Segundo, que este tipo de emprendimiento, a diferencia de los demás tipos, NO es de grandes números. Por lo tanto, destinar recursos por ejemplo para “construir” un centro de EAI no creemos que sea una buena aproximación a la plataforma.

Con esto en mente, la CCB podría estructurar una plataforma regional para el EAI en alguna de las siguientes maneras:

- 1) *Capítulo al interior de Bogotá Emprende* – Diseñar un capítulo al interior de Bogotá Emprende que hable de EAI. Esta podría ser una buena opción para aprovechar la plataforma actual de BE y los recursos que de facto ya tiene. Sin embargo, no es nuestra opción de estructura preferida; creemos, como lo hemos dicho en varias de las reuniones con el equipo de la CCB, que el hecho de separar EAI de las demás formas de emprendimiento ya es una ganancia. Y “promediarlo” al interior de otras iniciativas podría dificultar sus resultados e impacto en el mercado (los emprendedores de alto impacto) que es lo que finalmente se está buscando.
- 2) *Programa separado a Bogotá Emprende* – Diseñar un programa dentro de la Vicepresidencia de Competitividad de la CCB en donde esté coordinada la plataforma. Este programa tendría su propio director y su equipo (que sólo se definirá una vez discutido el contenido de la plataforma), y serían los encargados de ejecutar sobre las escogencias hechas.
- 3) *Organización independiente a la CCB* – Si la plataforma es muy ambiciosa y la CCB decide apostar una buena parte de su capital relacional y de recursos, entonces la mejor alternativa de estructura podría ser una organización independiente a la CCB pero coordinada intelectualmente desde una junta directiva, tipo Invest in Bogotá.

La plataforma se articularía: al interior, desde la Vicepresidencia de Competitividad y la Unidad de Investigaciones Económicas; y por fuera, deberá organizar una agenda con los principales actores del ecosistema de soporte del EAI en Bogotá: incubadoras, aceleradores, gobierno e instituciones de soporte y sobre todo, con los emprendedores de alto impacto.

En el diseño de otras plataformas (Cali, Medellín) se ha contemplado incluso, incluir un capítulo de EAI en los Planes de Desarrollo de las Alcaldías (articulación con las alcaldías). Esa agenda está siendo coordinada por las propias Cámaras de Comercio y le da la ventaja a la plataforma de contar con un apoyo institucional importante como el de las alcaldías. Si la CCB lo considera, podrían explorarse posibilidades para replica algo similar con la Alcaldía actual de Bogotá.

## 5. Plataforma Regional para el EAI en Bogotá

La Plataforma Regional para el EAI en Bogotá arranca como una iniciativa de la CCB surgida del contexto de “Escalando” y sus ideas y de la sumatoria de “liderazgos colectivos” de organizaciones miembros del comité de Relidera para el Emprendimiento.

Junto con Endeavor, Ventures, Wayra, Impacta, Destapa Futuro, la Universidad de los Andes, el Fondo Inversor y la secretaría técnica ofrecida por la Cámara de Comercio de Bogotá, se forma el capítulo de EAI de *Relidera*, una iniciativa que busca pasar de liderazgos individuales a liderazgos colectivos, encabezada por el empresario Alberto Espinosa. Su enfoque será hacia EAI ofreciéndole a los futuros emprendedores de alto impacto una asesoría, financiación y mentoría.

*Relidera*, por su naturaleza, miembros y lineamiento es la mejor opción para una plataforma regional para EAI, liderada por la Cámara de Comercio de Bogotá. A pesar de tener una agenda propia para hablar de emprendimiento de alto impacto, esta iniciativa privada cuenta con la CCB como secretaría técnica, permitiéndole adoptar los conceptos de Escalando el Emprendimiento. El mix de actores de *Relidera* junto con los tres ejes de trabajo con los emprendedores, va de la mano con las recomendaciones de Escalando, siendo esta una perfecta iniciativa que pueda englobar la plataforma de la CCB.

La Cámara deberá garantizar la “consistencia intelectual” de la Plataforma. Es decir, debe velar porque las acciones e iniciativas que se planteen en este foro estén alineadas con las recomendaciones de Escalando, especialmente, aquellas recomendaciones distintas al modelo de promoción de pipeline a través del modelo clásico que hoy se implementa en muchas de estas organizaciones miembros de la Plataforma. Los temas de mentalidad y ecosistema de soporte, al igual que los modelos alternativos de promoción de pipeline (Firma Ancla y KBB) deberán ser incorporados y desarrollados en todo su potencial al interior de la Plataforma.

### Recomendaciones Generales

El hecho que *Relidera* sea una iniciativa liderada por el sector privado es un excelente precedente para el mundo del emprendimiento, que hasta antes parecía protagonizado por actores de índole público. El hecho de ser una iniciativa privada confronta de inmediato el paradigma que el emprendimiento es un tema social y no merece el protagonismo del sector empresarial. El enfoque privado es una

ventaja enorme que tendrán los emprendedores a potenciar, sin embargo hay un aporte del sector público que no se puede dejar de lado. A partir del 2012, con el apoyo del Gobierno del presidente Santos, varias entidades públicas han sido otorgadas importantes fondos para invertir en emprendimiento.

Entre la agencia Innpulsa de Bancoldex y Colciencias, son más de \$ 30.000 millones COP que estarán al alcance del emprendimiento. Es por este motivo que tan importante que la personería jurídica de *Relidera* se defina de tal forma que pueda disponer que le permita participar en convocatorias para el uso de recursos públicos. De esta forma, *Relidera* contará con la credibilidad y el enfoque de una entidad privada, y asimismo con la fuerza monetaria de una pública.

Aprovechando el momento de *Relidera*, se deberían hacer todos los esfuerzos por plasmar un objetivo transversal y permanente en referencia a mentalidad. El benchmark nacional, regional y las entrevistas a profundidad que se condujeron con Escalando, resaltaron que una de las principales barreras al emprendimiento en Colombia era que seguía la mentalidad asociada a emprender. Mientras *Relidera* tenga esto explícito en su mandato, y lo comunique a través de sus distintos canales, estará contribuyendo a la causa emprendedora significativamente.

*Relidera* debe ser un instrumento que permite la experimentación, dado que por su propia naturaleza el emprendimiento es experimental. No hay un modelo único exitoso de emprendimiento, y por es por esto que esta plataforma debe ser secular hasta encontrar el modelo que más le sirva. Las plataformas más exitosas son aquellas que permiten campo para aprender, escalar y luego profundizar a través de inversión.

*Escalando* definió el EAI como un tipo de emprendimiento capaz de generar un nivel significativo de ventas en su primera década de forma rentable y sostenida. A pesar de ser explícito el hecho que *Relidera* será una iniciativa para potencializar el EAI, es común que ante la presencia de fundaciones en el comité y en distintas zonas de influencia política, se desvíen de la definición inicial de EAI. La plataforma no puede dejar manipular su definición de EAI, hacia definiciones sociales, inclusivas o de valor compartido entre otras, por más meritorio e importantes que estas formas de emprendimiento son para Colombia. En esencia, se trata de mantener el espíritu del EAI como una forma separada y distinta de las demás formas de emprendimiento, sin querer demeritarlas o rebajarlas de status.

## **Mentalidad y Mitología Local**

Conectado con el tema de mentalidad mencionado en el capítulo pasado de las recomendaciones y el del Benchmark, en este frente se plantearon dos iniciativas para promover el EAI desde la CCB a través de su plataforma y Relidera:

### *Posicionar la Mitología de Bogotá*

Bogotá en la última década se ha convertido en un *hub* – poco reconocido – pero muy evidente de concentración de emprendimiento. No solamente comparado con las distintas ciudades colombianas sino con el resto de Latinoamérica, Bogotá se destaca como un *hot bed* que reúne todos los elementos necesarios para generar exitosamente un emprendimiento de alto impacto y así quedó demostrado en la “taxonomía del EAI”, en donde más del 60% de los EAIs colombianos habían tenido su origen en Bogotá. A pesar de ser esta la realidad, el público tanto colombiano o internacional no lo tienen en su *top of mind*. Chile tiende a ser popular en temas de emprendimiento, sin embargo el Benchmark revela a este país del cono sur como inferior a Colombia en Emprendimiento. En lo que han sido exitosos los chilenos es en comunicar el mensaje.

Para esto recomendamos una iniciativa masiva de medios dirigida por la Cámara de Comercio de Bogotá que se componga de:

- I. Publicar el *success story* Bogotano - Transmitir los 10 casos más exitosos de emprendimiento de alto impacto en la última década. Es muy importante incluir solo emprendimientos que hayan sido financieramente viables y quepan en la definición de EAI establecida por Escalando y sus socios. Ejemplos como Refinancia y Bogotá Beer Company y Red Assist entre otros son buenos candidatos, fácilmente reconocidos por personas fuera de Colombia.
- II. Destacar los rasgos de los emprendedores de alto impacto – en la comunicación de los casos de éxito es importante resaltar los rasgos únicos de un emprendedor EAI. En la medida que el público aprenda a aplaudir y no condenar este tipo de rasgos, se estará cambiando el problema de mentalidad que tanto afecta el emprendimiento en Colombia. (Ver Anexo 2 para los rasgos del emprendedor EAI).

### *Conectar Ideas con Empresas*

La colaboración universidad empresa ha sido percibida como popularmente baja en Bogotá, hecho que corroboramos con el Benchmark y las entrevistas. La comercialización de I+D de las universidades es muy escasa, en parte porque los

docentes no tienen el *mindset* para hacerlo. En Colombia un investigador busca ganar puntos ante el mundo de la academia, antes que ceder su idea al mundo comercial. La CCB, al tener un contexto superior, y una excelente relación tanto con empresas como con universidades puede servir como un excelente articulador entre I+D y estas últimas.

Al conocer las necesidades de las empresas, y tener un conocimiento privilegiado de sus necesidades, la labor de *matching* podrá resultar naturalmente.

Por esto recomendamos que la CCB lidere con ejemplo y sea pionera en el tema de comercializar I+D a través de:

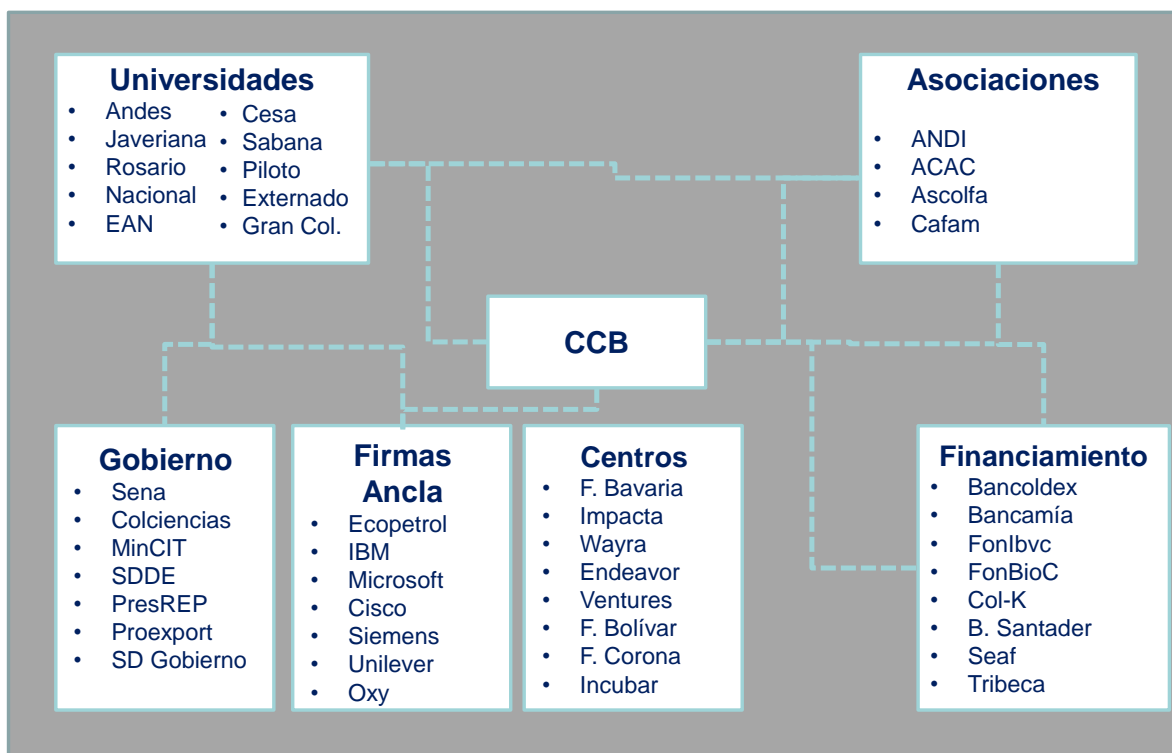
- I. Piloto con una Universidad – Escogiendo una universidad con la que se maneje una íntima relación y tenga la posibilidad de comercializar su I+D, se hará un piloto para empezar a cambiarle el *mindset* de los docentes y ayudarlos con la comercialización. Específicamente, tomando las necesidades de algunas de las empresas cercanas a la cámara, esta puede hacer el rol de articulador y ayudar a conectar las necesidades empresariales con ideas provenientes de una universidad o viceversa.

### **Ecosistema Regional de Soporte para el EAI**

El ecosistema regional de soporte para el EAI debe complementarse. Lo primero es que los actores que hoy participan de este ecosistema en Bogotá (ver Figura 7) sepan y entiendan de qué se trata el EAI. Una vez hecho esto, se han identificado cinco acciones claves que la CCB puede hacer desde su plataforma para enriquecer el ecosistema a un nivel óptimo.

*Figura 7 – Ecosistema Regional de Soporte Actual*





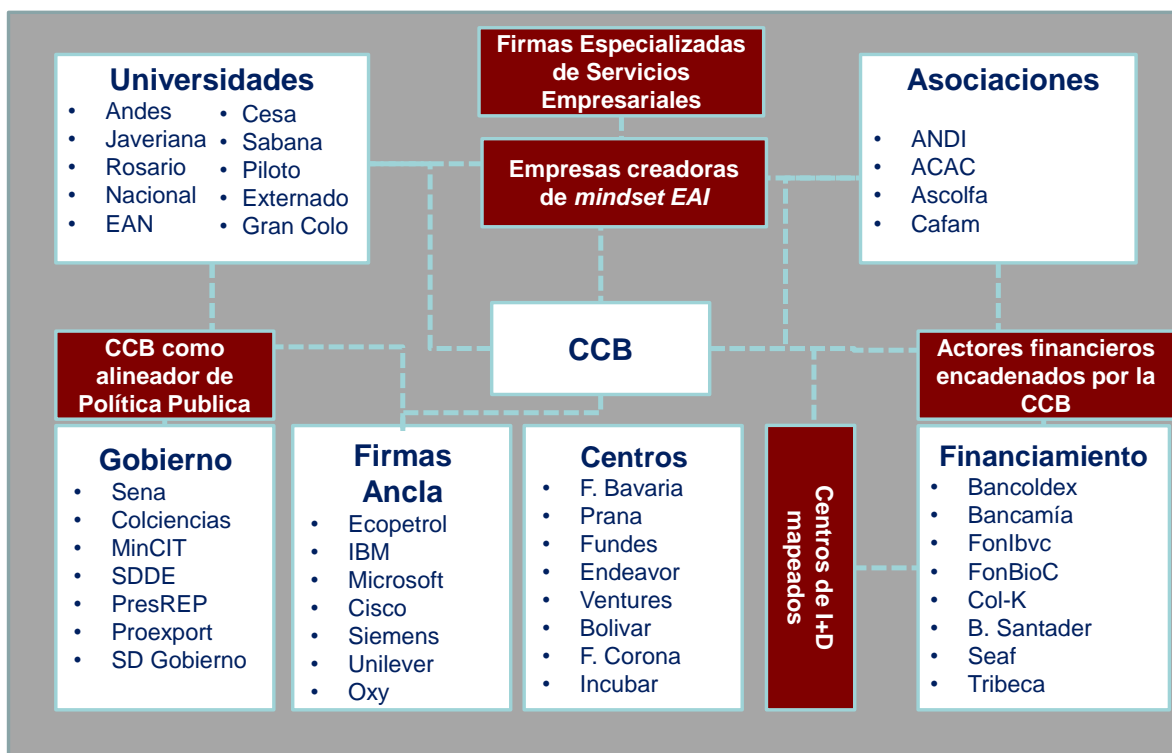
- I. *Poblar el Ecosistema de Firmas Especializadas* – Bogotá tiene una muy buena oferta de servicios especializados empresariales (Consultoría estratégica, tributaria, de mercado, etc.), sin embargo no parecen resaltar en el ecosistema de emprendimiento. Estas firmas, al contrario de la lógica común, ofrecen un servicio accesible para emprendedores con potencial de EAI. Además de ser accesible, les otorga las herramientas necesarias para completar su transformación en una empresa competitiva e innovadora. La CCB debe hacer un levantamiento juicioso que permita determinar quienes son las firmas especializadas que pueden ofrecer sus servicios a posibles EAI's. Una vez inventariadas, se debe hacer un esfuerzo por comunicarle a los emprendedores sobre su existencia. Inclusive se puede llegar a pensar tener convenios entre la CCB y estas firmas, para facilitar el uso de los servicios por parte de los emprendedores.
- II. *Alineación de la Política Pública* – A pesar tenerle un puesto en el ecosistema a las entidades del gobierno, hace falta una alineación de todos estos actores. Especialmente ahora que se vienen grandes fondos disponibles para el tema de emprendimiento, es muy importante sentar en la misma mesa a los tomadores de decisiones de estas entidades y recalcarles la importancia de EAI. Una vez socializado EAI en este foro, es muy importante crear un espacio de conversación con ellos donde solo se hable de este tipo de emprendimiento. Este es un esfuerzo de la CCB que,

aprovechando su capacidad de relacionamiento, es capaz de reunir a todos estos personajes en un comité dedicado al EAI.

- III. *Articular la Cadena Financiera* – Tal como se mencionó en los capítulos anteriores, Bogotá es el *hub* de emprendimiento de Colombia y posiblemente de Latinoamérica. A pesar de no resaltar en ecosistema de emprendimiento, los actores financieros (desde inversionistas de capital semilla hasta bancas de inversión) no parecen estar bien difundidos o comunicados. Hace falta un actor que sirva de articulador; de nuevo hacer un esfuerzo por inventariar los actores y ser el referente con respecto a la cadena financiera de emprendimiento de Bogotá. La CCB debe encadenar todos los actores, desde VC's hasta Fondos de Capital, y volverse un articulador entre los emprendedores y ellos. Si un emprendedor busca financiación aparte de la que le ofrece *Relidera*, la cámara debe estar en capacidad para contactarlo con el ente especializado en el tipo de financiación que el emprendedor requiere.
- IV. *Traer Empresas Generadoras de Mindset* – Es necesario traer más aceleradores tipo *Founders Institute*, Endeavor o similar, que apoye directamente la gestación de los emprendedores de alto impacto. La CCB debe hacer un acercamiento con uno de estos y generar algún tipo de alianza o convenio para acercarlos a Bogotá y permitirles potenciar la oferta local de emprendimiento.
- V. *Mapear los Centros de I+D* – Los centros de investigación y desarrollo no tienen la importancia que deberían tener, como sí sucede en el caso de países desarrollados. El problema reside no en una falta de centros, sino en una falta de comunicación entre estos y las empresas. En parte, esto se debe a que las empresas y demás instituciones no conocen los centros ni lo que les pueden ofrecer. Es imperativo la gestión de la CCB en conjunto con Colciencias, de hacer un trabajo para mapear los centros de I+D, y una vez inventariados, se pueden monitorear y apoyar en la comercialización de su conocimiento.

Una vez la CCB, junto con *Relidera*, logre tomar acción sobre estas recomendaciones, el ecosistema tomara forma y será una mejor herramienta para potenciar el EAI. (Figura 8)

*Figura 8 – Actores a Integrar en el Ecosistema Regional de Soporte*



## Modelos de Promoción de Pipeline

*Relidera*, la iniciativa que va a englobar la plataforma regional para EAI, busca trabajar sobre tres ejes para ofrecerle sus servicios a potenciales emprendedores de alto impacto: Asesoría, Financiación y Mentoría. Estos tres ejes van de la mano con los tres modelos de promoción de pipeline que se seleccionaron con el equipo de la cámara y que deberían quedar articulados dentro de la Plataforma liderada por *Relidera* y que se presentan a continuación.

### Modelo Clásico

Colombia lleva muchos años tratando de replicar correctamente el modelo clásico a través de distintos tipos de incubadoras y aceleradoras, sin embargo los resultados no han tenido el impacto que se requiere para jalonar la economía a través de emprendimiento. Tanto el benchmark como la percepción de los emprendedores es que el enfoque de este tipo de iniciativas tiende a estar mal

dirigido; en vez de motivar al emprendedor a potenciar sus ideas, hay un sentido general de asistencia, conformismo y paternalismo.

Aprovechando el momento de *Relidera*, que busca nueva aproximación al modelo clásico basado en mentiría, asesoría y financiación, la CCB debe asegurarse que se enfoque correctamente hacia EAI. Esto implica nuevos criterios, convocatorias, tipo de asistencia, asistentes y mentores. No será acerca de asistir al emprendedor, sino de exigirle y a través de un fuerte entrenamiento, ayudarlo a desarrollar las destrezas prácticas para ser un emprendedor de alto impacto.

Ejemplos exitosos de este tipo de enfoques hay varios en el mundo: *Wayra Academy*, *500 start ups* y *Y-combinator*, entre otros. Es una metodología completamente distinta a las vistas en Bogotá hasta el momento y que valdría la pena intentar replicar desde la Plataforma de EAI para Bogotá:

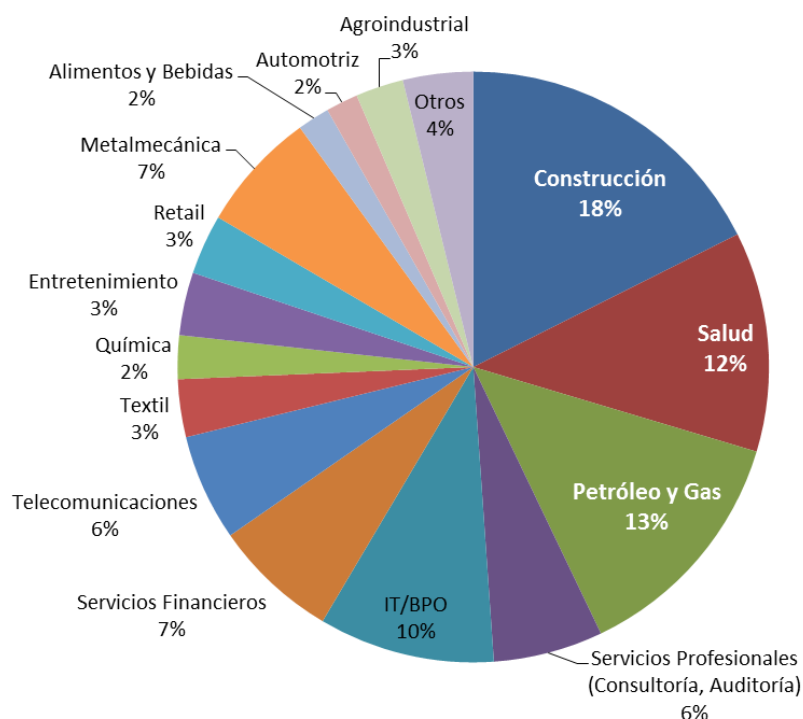
- Se hacen dos ciclos de convocatoria al año, de tres meses de duración cada uno.
- En cada convocatoria queda un número limitado de emprendedores, o grupo de emprendedores.
- Se aplica con un formulario, mas no con un plan de negocio. Las ideas vienen después.
- El entrenamiento es a través de conversaciones íntimas y potentes con mentores e invitados especiales. Desde preguntas básicas del nombre de su emprendimiento, hasta la visión de la empresa a 20 años.
- No se hacen ruedas de inversionistas, sino ruedas de clientes. Un cliente le hará al emprendedor sentir la realidad del mercado y definir su capacidad de ser relevante y distintivo en este. Esta es una lógica totalmente distinta a la del tradicional modelo clásico, pues pone una prima sobre la captura de clientes (quienes terminan siendo los generadores de ingreso y por lo tanto, de utilidades) por encima de la captura de nuevos inversionistas.
- A los emprendedores los financia el programa a cambio de un porcentaje simbólico o mínimo de su empresa. El verdadero aporte está en la socialización de sus ideas con otros emprendedores exitosos.
- El *networking*, la exigencia al desarrollo de destrezas comunicativas y la cercanía íntima a los mentores son los ejes fundamentales de esta metodología.

*Relidera* ya tomó la determinación de acercarse al modelo clásico con un enfoque al EAI; está en manos de la CCB garantizar que este enfoque quede articulado dentro de la Plataforma. Se debe llevar a cabo con una mentalidad de experimentación en su primera etapa, para luego escalar y profundizar.

### Capitalizar el Evento

La taxonomía que se hizo para Escalando el Emprendimiento reveló que Bogotá es la economía donde más se conoce sobre compañías de conocimiento o *knowledge based businesses (KBB)*. De los 184 emprendimientos de alto impacto en Bogotá, un alto porcentaje se concentra en *KBB* (Ver figura 10). Bogotá muestra un fortalecimiento significativo en temas de BPO, KPO, Servicios Profesionales, IT, etc. Este tipo de resultados “no deseados” no se pueden dejar de lado, dado que su presencia puede darle un vuelco completo a la plataforma y la dirección como *Relidera* apoya el emprendimiento.

Figura 10 – Ventas por cluster EAI's Bogotá



Esto es una muy buena oportunidad para potenciar este cluster de conocimiento, y convertir a Bogotá en el *hub* de *KBB*. La CCB, junto con *Relidera*, debe definir dentro de sus prioridades la promoción de *knowledge based business*, dándole prioridad a toda iniciativa que tenga la especialidad del conocimiento. La CCB debe volverse el dueño de temas importantes para este conjunto de emprendimientos, como lo son la propiedad intelectual, los *roadmaps* de industrias, lineamientos de regulación, incentivos tributarios, etc.

Esto implica una unidad dinámica enterada de dónde están pasando las cosas, lista para conectar las ideas de los potenciales emprendedores de alto impacto.

### Firma Ancla

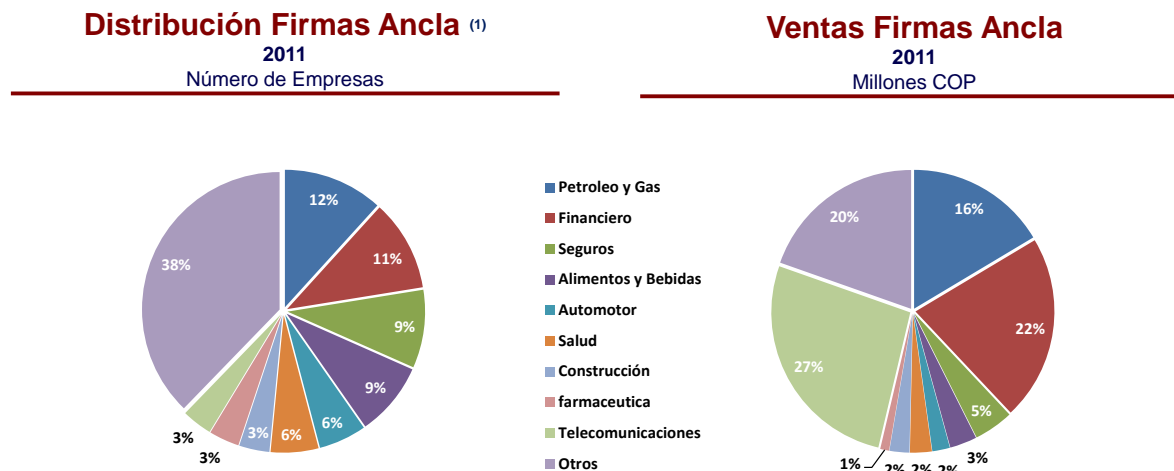
En el capítulo de mentalidad y mitología se destacó la posición superior que tiene Bogotá en temas de emprendimiento, convirtiéndolo en un *hub* de generación de ideas y empresas. A pesar de los problemas viales, de corrupción y demás campañas mediáticas que afectan el buen nombre de Bogotá, en las últimas décadas se ha vuelto un importante sitio sede no solo para empresas nacionales sino para multinacionales de gran tamaño y líderes en sus correspondientes industrias, o lo que llamamos firmas ancla. En Bogotá hay más de 150 firmas ancla y más de 34 multinacionales con sede para el caribe y la región andina (ver Figura 11 y 12).

Es algo más que el buen posicionamiento geográfico en Latinoamérica lo que atrae las empresas a esta ciudad. Uno de los factores es el desarrollo empresarial de la ciudad, que gracias a su surgimiento ha interconectado todo tipo de disciplinas y empresas. El próximo paso para *Relidera* y la CCB es conectar esta bonanza empresarial con futuros emprendedores de alto impacto.

Figura 11 – Empresas Multinacionales con sede en Colombia para el caribe y la región andina



Figura 12 – Distribución numérica y de ventas 150 firmas anclas en Bogotá



La CCB debe ser un articulador entre potencial emprendedor de alto impacto y firma ancla, conectando las necesidades de estas con los EAI's. Gracias a *Relidera*, y a su presidente Alberto Espinosa (un gran empresario vinculado al sector privado hace varias décadas), el link que existirá entre la CCB y la empresas será aún más fuerte. El foro de presidentes es otra herramienta para apalancar la buena relación institución-empresa, y conectarlo a los potenciales EAI's.

Aprovechando el modelo de emprendimiento pasado (capitalizar el evento), la CCB debería enfocarse a desarrollar esta relación con firmas ancla en el clúster de conocimiento. La ventaja para los emprendedores de este clúster reside en la mayor dificultad que hay por *comoditizar* sus servicios, cada vez volviéndolos más relevantes y distintivos para sus clientes.

La metodología a desarrollar para el acercamiento a las firmas anclas, será enormemente complementada por las otras cuatro cámaras coordinadoras, dado que ellas también han escogido el modelo de firmas anclas como uno a potenciar.

### *Conectado el tema "Cluster" con los 3 modelos de promoción*

En Bogotá hay un creciente interés por apostarle al tema de clusters, y esto fue una discusión a la hora de escoger un modelo de promoción. Dado que en Bogotá no se ha podido identificar un cluster dinámico donde ya existe EAI, no vale la pena tener el modelo cluster, que de por si tiende a ser un tema politizado. Lo que sí se puede hacer, es que cada uno de los modelos de promoción planteados

interactúe de una manera u otra con ciertos clusters designados. Claro está, que estos clusters deben estar relacionados con el macro-cluster de conocimiento (KBB) o clusters del futuro. Dentro de cada uno de los modelos puede haber una iniciativa específica que vaya de la mano con uno de los clusters designados (Ver figura 13)

*Figura 13 – Tabla de interacción entre modelos de promoción y clusters*

Modelo	Cluster A	Cluster B	Cluster C
Clásico			
Firma Ancla			
<i>Knowledge Based Business</i>			

## **ANEXO 1 – Ejemplos de casos éxito, modelos de promoción de pipeline**

A continuación, para cada modelo, se describe un ejemplo con el mayor detalle posible y una descripción de las características detrás de lo que sucedió en cada ejemplo. Esto con el propósito de ilustrar cómo funciona cada modelo.

### *1) Modelo Clásico – Caso de Ruta N en Medellín*

El modelo clásico ha tratado de ser replicado en muchas geografías (no sólo en Colombia sino también en muchos países) con relativo poco éxito. En Colombia, el ejemplo que más se acerca al modelo clásico es el de Ruta n. Fundada por la alcaldía de Medellín, con el apoyo de UNE, EPM y la academia de la región, es hoy un centro de innovación con 5 líneas estratégicas de negocio definidas: Cultura, internacionalización, acceso a mercados, acceso a capital y gestión de innovación. A través de ellas, Ruta n apoya a distintos emprendedores a conectarse con mercados y fuentes de capital que les permitan escalar sus ideas innovadoras. Es el típico caso de cómo poner la plataforma tecnológica y de conocimiento de la ciudad al servicio de nuevos emprendedores de alto impacto.

### *2) Firma Ancla – Caso de Promigas en Barranquilla*

Promigas es una firma colombiana de origen barranquillero. Su proceso de expansión comienza en la década de los 80's a partir del plan iniciado por el gobierno nacional para expandir el uso de gas natural en Colombia.





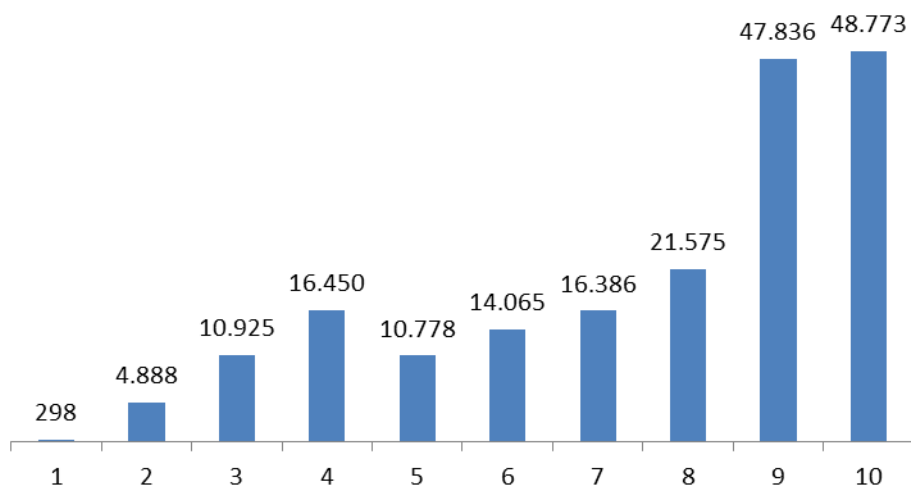
Inicialmente, Promigas a través de su transportadora Promigas S.A., emprende esta labor con relativo éxito y hoy puede comprobar que pasó de ser un “tubo de gas” (gasoducto) a una auténtica holding de energía. Promigas cuenta hoy con 6 grupos estratégicos de negocios (transporte de gas, distribución de gas, transporte de datos, servicios de energía, financiación no bancaria y distribución de energía eléctrica) y tiene relaciones comerciales con más de 2.1 MM de usuarios no sólo en Colombia sino también en Perú y Panamá.

Promigas es el claro ejemplo de EAI a partir de una firma ancla: en la última década, ha creado tres EAls, siendo la corporación con la mayor cantidad de EAls en la taxonomía hecha en el contexto de “Escalando”: Promitel (transporte de datos), Energía Eficiente (servicios de energía) y Brilla (financiación no bancaria). Esto ha sido producto de una cultura y mentalidad por el EAI inmerso en su ADN corporativo y especialmente empujado desde su Presidencia, liderada por Antonio Celia, quien es el responsable de darle continuidad estratégica a la compañía.

### *Promitel*

Promitel es la primera integradora de servicios de transporte de datos del país. Posee una base de clientes en la costa caribe y un plan de expansión a 2015 que la llevará a hacer presencia en Costa Rica, Panamá, Perú, Ecuador y República Dominicana. El objetivo es lograr consolidar el emprendimiento corporativo y volverlo una empresa de \$100 mm USD de ingresos. A continuación se presentan los ingresos de Promitel en la década reciente.

**Figura 1 – Ingresos Promitel (MM COP)**



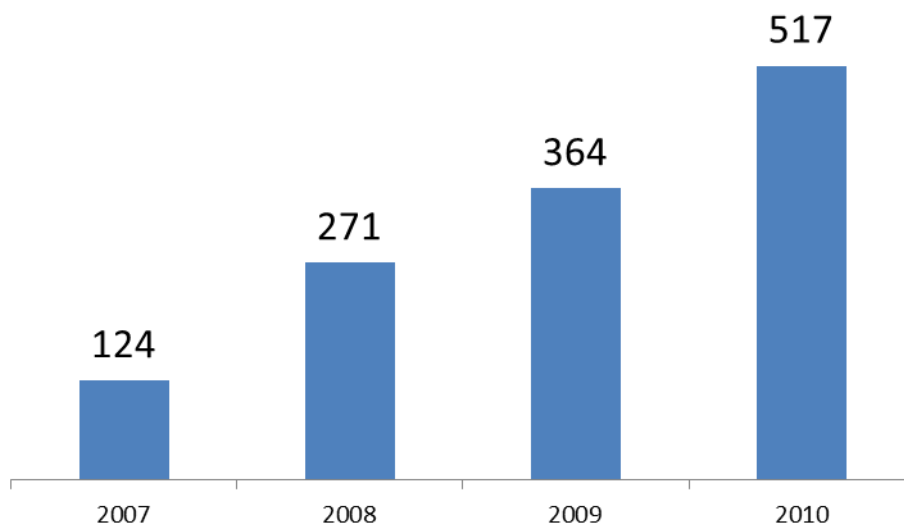
Fuente: BPR

### *Brilla*

Brilla es el segundo spin-off de la firma ancla Promigas. Reconociendo la capacidad de pago de los estratos 2 a 3, estratos que ha servido históricamente Promigas a través de sus distribuidoras de gas, los ejecutivos de la corporación (intrapreneurs los podríamos llamar), deciden montar un negocio de financiación no bancaria llamado Brilla.

Hoy Brilla cuenta con más de 500 mil usuarios (más incluso que bancos tan reconocidos en Colombia como el Helm Bank) a los cuales les financia artículos para el hogar, principalmente electrodomésticos. A continuación se presenta la evolución del número de usuarios de Brilla, que muestran el éxito y el rápido crecimiento de este EAI desde una firma ancla.

**Figura 2 – Número de Usuarios Brilla (Miles de usuarios)**



Fuente: Brilla

### *Energía Eficiente (E2)*

El último de los EAls corporativos de Promigas se llama Energía Eficiente. Esta es una compañía localizada también en Barranquilla, que busca brindarle a las compañías del sector real, asesoría y consultoría en el diseño de mejores prácticas energéticas. También está involucrado en la compra y venta de gas en el mercado abierto. En el 2010, E2 tuvo ingresos por más de \$150 MM COP.

Cabe anotar que estos tres EAls corporativos son el resultado de: 1) Un equipo que reconocer la importancia de crecer a partir de nuevas apuestas emprendedoras; 2) El diseño de una estrategia que identifica claramente dónde están esas apuestas de crecimiento, conectadas al core del negocio; 3) Un diseño organizacional potente que permite separar los emprendimientos de la Corporación y darles su propia autonomía, lo que les permite crecer sin restricciones. Se necesita entonces identificar firmas ancla que cumplan con estas características o que puedan llegar a desarrollarlas rápidamente de ser convencidas.



### 3) *Héroe Local – Caso de Parquesoft en Cali - Orlando Ayala*

Orlando Ayala es un claro ejemplo de un héroe local. Nacido en Cali en un barrio popular, hoy es el gestor principal de Parquesoft Cali; una iniciativa que agrupa a más de 300 empresas especializadas en la industria del conocimiento y la tecnología aplicada. El objetivo de Parquesoft para el 2012 es desarrollar más de 1.000 empresas de TI, que exporten sus servicios a mercados internacionales y que generen más de 6.000 nuevos puestos de trabajo. Todo esto ha sido posible gracias al ingenio y la capacidad de Orlando, un héroe local preocupado por el desarrollo de su región y la consolidación de las carreras profesionales de cientos de jóvenes con un potencial enorme por convertirse en EAls. Orlando es un héroe local que se “ha montado” en el bus de escalando y que desde la Plataforma de EAI de Cali, le ha extendido su invitación a los jóvenes emprendedores a buscar la ruta del EAI. Los héroes locales como Orlando se debe identificar rápidamente e invitarlos a que sean parte de la plataforma, bien sea como transmisores de conocimiento (mitología) o como ellos mismos, “padrinos” de ciertas ideas o iniciativas con potencial de volverse EAI en el corto plazo.

### 4) *Capitalizar el evento – Caso de Corea del Sur y la crisis del 97*

EAI puede ocurrir cuando un evento económico o industrial crítico se desencadena, dejando a un número significativo de personas sin empleo y confrontándolos con la escogencia de dejar la ciudad o empezar una nueva compañía. Debido a la gran abundancia de talento experimentado “en la calle”, la probabilidad de surgimiento de EAls aumenta radicalmente.

Esto fue lo que sucedió en Corea del Sur en 1997 tras la crisis de los “tigres asiáticos”. Muchos empleados experimentados fueron despedidos de los grandes conglomerados coreanos o *chaebols* y se fueron a montar su propio emprendimiento<sup>5</sup>. Si una ciudad decide escoger este modelo, debe identificar muy bien ¿Cuál es el evento a capitalizar? ¿Cómo se capitaliza? Pues de no ser identificado, la oportunidad se pierde. Eso fue lo que sucedió por ejemplo en Cali con la migración de grandes multinacionales hacia otras ciudades.

La migración dejó a muchos ejecutivos de mercadeo caleños experimentados sin trabajo y que en lugar de montar un EAI, se dedicaron a buscar empleo en multinacionales en otras ciudades como Bogotá.

---

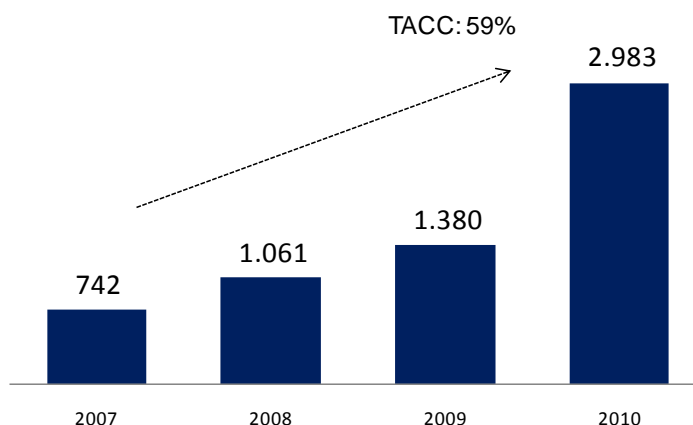
<sup>5</sup> Paths to prosperity, Monitor Company.

Si el evento se hubiera identificado como uno propicio para activar EAls en la región y se hubieran diseñado políticas decididas para promoverlo, tal vez la oportunidad no se hubiera perdido.

#### 5) Desde el clúster dinámico – Caso clúster de energía en Medellín

El clúster de energía en Medellín, liderado por la CCMA y hoy uno de los más exitosos de Latinoamérica, es el “caldo de cultivo” propicio para la generación determinada de EAls en la próxima década. A continuación se presentan algunas de las cifras relevantes del clúster y específicamente, aquellas que tienen que ver con la generación de emprendimientos en los últimos años.

**Figura 3 - Evolución del Número de Compañías en el Clúster de Energía en Antioquia, Total Compañías**



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (CCMA), 2010

Si bien la mayoría de estas firmas creadas pertenecientes al clúster en Medellín, siguen siendo “micro” (más del 80% de acuerdo a la CCMA), la gerencia del clúster y en específico, en una alianza con sus firmas ancla del mismo (ISA, Isagén, EPM, Colinversiones) han definido una agenda para los próximos años para la promoción efectiva y decidida de EAls en el clúster. Algunas de estas medidas son:



- *Promoción de demanda de largo plazo:* Identificar industrias globales con un alto consumo de energía eléctrica en sus procesos productivos y atraerlas mediante un mecanismo de subsidios que genere a la vez, nuevos EAls y nuevos clusters emergentes en la ciudad.
- *Pacto por el EAI desde las firmas ancla del clúster:* Lograr que las firmas ancla emprendan iniciativas en los temas de contratación, jubilación y cultura, que promuevan y faciliten el EAI tanto en sus equipos de trabajo como en demás stakeholders (clientes, proveedores, comunidad, etc.).
- *Financiación de alto impacto:* Buscar atraer fondos de inversión que entiendan los riesgos y las particularidades del clúster de energía y que funcionen como mecanismos de financiación de alto impacto.

#### 6) Red de Destrezas – Caso Dynamo Bogotá

Dynamo Capital es una compañía que nace en el 2006 de la combinación de dos destrezas: la destreza financiera y gestión de proyectos (en cabeza de uno de sus socios) y de producción cinematográfica (en cabeza de otro socio emprendedor). Dynamo ofrece soluciones y servicios para cada una de las fases de un proyecto cinematográfico, desde la concepción de un guion hasta la distribución y promoción del proyecto terminado. Adicionalmente, Dynamo cuenta con un fondo que puede decidir co-invertir en muchos de los proyectos (ideas de películas) que se le presentan. Dynamo ha participado en la concepción de películas en Colombia como “Satanás” y “Perro come perro”.

Es la combinación de las dos destrezas (financiera y cinematográfica) la que le ha permitido a Dynamo destilar una ventaja competitiva, pues no sólo participa en el diseño de un producto superior sino que adicionalmente, es accionista de ese producto (alinea los incentivos de producción y financiación de manera correcta).

#### 7) Turn Around Entrepreneurship – Caso Everfit en Medellín

Everfit ha sido una de las empresas más tradicionales del clúster textil en Medellín, con más de 70 años de historia. A pesar de su éxito en las décadas anteriores, a principios del 2000 la compañía comenzó a presentar síntomas de desaceleramiento y crisis. El alto pasivo pensional (propio de la compañía), combinado con una intensa competencia por parte de marcas más potentes, llevaron a Everfit a entrar en ley 550 (hoy, ley 1116).



La historia de “turn around” (darle la vuelta a la compañía y volverla rentable) comenzaría de la mano de dos nuevos accionistas, José Ignacio Pérez Gil y Juan Sebastián Arango, quienes tomarían el control accionario (51%) y operativo de la compañía. Tomando decisiones drásticas de operación (cerrar una de las plantas localizadas en El Retiro) y renovando el posicionamiento de la marca (ahora bajo un concepto más moderno llamado “Be Fit”), lograron que la compañía “volviera a nacer”. Everfit se convertirá muy pronto en una de las historias de “re emprendimiento” más exitosas de los últimos años. Compañías como Everfit, en el clúster textil en Medellín existen muchas, que hacen pensar en la posibilidad de replicar este modelo a una mayor escala en esa ciudad.

#### *8) Diaspora – Israel en Defensa*

Israel, desde su fundación en 1948, ha estado sitiada por “enemigos peligrosos” que en su momento, han declarado la Guerra contra el estado o han clamado por su desaparición (Egipto, Irán, Siria, etc.) Esta desventaja selectiva, que ha obligado a Israel a desarrollar su economía en otras geografías no tan próximas, ha desembocado en una necesidad por fortalecer su clúster de Defensa.

En el libro “Startup Nation” (Dan Senior, Daniel Singer, 2010) se explica el rol clave que jugó la diáspora israelí (principalmente en países de Europa Occidental y Estados Unidos) en la construcción de lo que es hoy, la agencia de inteligencia más importante del mundo, el IDF y su programa Mafat, dirigido y constituido por expatriados israelitas con conexiones al DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency) americano. La diáspora en la década de los 70’s (específicamente entre 1972 y 1973) alcanzó a llegar a los 100.000<sup>6</sup> inmigrantes por año, muchos de ellos ocupando posiciones interesantes en el clúster de defensa y fundando compañías que se engancharon en ese ecosistema. De ser utilizado este modelo, es necesario identificar muy bien quiénes hacen parte de la diáspora, entender sus necesidades y visualizar espacios de oportunidad a través de los cuáles, se puedan enganchar emprendiendo de nuevo a su país/ciudad de origen.

---

<sup>6</sup> Startup Nation: The story of Israel’s economic miracle.  
Senior, D; Singer, D. 2010



### 9) Delfín – Alejandro Mesa de Premex y Nutreva

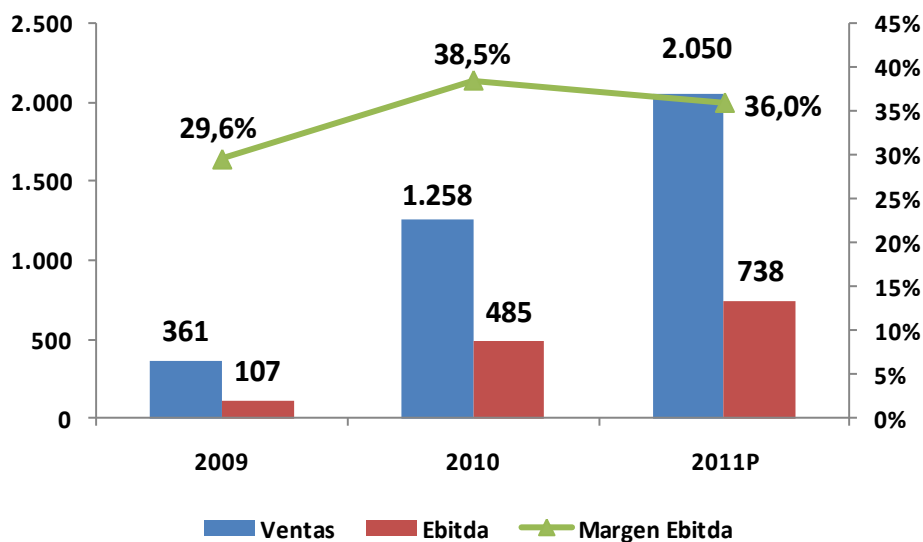
Premex es una compañía dedicada a la nutrición animal. Fundada por Carlos Eduardo Mesa en 1979, inicialmente la compañía estuvo enfocada en la producción de premezclas para la alimentación animal de ganado bovino, porcino y avícola.

En sus inicios, Premex fue un Emprendimiento de Alto Impacto, llegando a vender más de 20.000 MM COP en menos de una década y manteniendo unos márgenes de rentabilidad de doble dígito. Pero la verdadera consolidación de la Corporación vendría bajo el mando del delfín sucesor, Alejandro Mesa, a partir de la década de los 90's. Bajo su dirección, la compañía abriría tres nuevas unidades de negocio (Especialidades, Comercialización y Nutreva) y comenzaría su expansión internacional a países de centro américa y la región andina. Esta consolidación fue posible gracias a que Alejandro siempre tuvo en mente seguir construyendo algo grande a partir de las bases que había dejado su padre.

El modelo delfín busca que los sucesores de un conglomerado de empresas, continúen el legado de sus padres, bien sea a través de la consolidación de las empresas actuales o la fundación de unas nuevas. En el caso de Alejandro, el mérito es doble: no solo ayudó a consolidar las actividades tradicionales del Grupo (premezclas) sino que fundó nuevas unidades de negocio, siendo un ejemplo claro Nutreva, fundada en el 2007 y hoy, un emprendimiento dinámico corporativo, en camino de volver un EAI en los próximos 3 años.



**Figura 4 – Evolución Reciente Ventas y Ebitda Nutreva (MM COP)**



#### 10) Localizador de negocios – Pagos Online en Bogotá

Localizador de negocios es acerca de encontrar una idea o innovación en mercados internacionales, que pueda ser replicada con relativo éxito en Colombia. Ese es el caso de Pagos Online, una compañía que replicó en Colombia el modelo de *PayPal*, la famosa compañía de Silicon Valley que sería adquirida rápidamente por Amazon.com y que se constituye en un “botón de pago” para los retailers online. Pagos Online posee hoy clientes en Colombia como Carrefour, LAN, Semana.com, Carulla y Éxito. Hoy la compañía está dando el paso de EAI a empresa consolidada.



## Anexo 2 – ADN del Emprendedor de Alto Impacto

1. Se conocen a sí mismos, **saben lo que saben y lo que no saben** – se complementan se asocian
2. Tienen una gran necesidad **de lograr cosas (repetidamente!)**
3. No se conforman, creen que el mundo está incompleto – “***status quo-fóbicos***”
4. Tienen un carisma **inspirador, optimistas, audaces, apasionados e increíblemente** persistentes
5. No le temen **al fracaso, ni a la experimentación** ni a la ambigüedad
6. **Le suman los números**, piensan en grande y consideran que un cliente es el más importante premio
7. Tienen una obsesión por modelos de **negocio únicos** y relevantes



## Anexo 3 – Resumen de la Plataforma de EAI para Bogotá

A continuación y conforme a la propuesta original de “Escalando”, se presenta un resumen de la plataforma en distintas dimensiones.

- **Agenda política para gobiernos locales de la Plataforma de Bogotá-** La Plataforma del EAI en Bogotá deberá estar articulada con las políticas y programas de la Alcaldía y la Gobernación. Teniendo esto en cuenta, sugerimos los siguientes foros y actores para articular estas políticas:
  - Bogotá Emprende – Como se mencionó en el documento, Bogotá Emprende deberá tener su propio capítulo de EAI. Esto es, abrir una oferta diferenciada para emprendedores con el perfil de ser de alto impacto y distinta a la oferta actual del programa.
  - Ministerios, Bancoldex y Colciencias – Bogotá posee la ventaja, vs otras plataformas, de estar cerca a las instituciones del gobierno que se van a encargar de medir, acelerar y promocionar el EAI. En ese orden de ideas, la plataforma deberá explotar esa ventaja local y estar articulada con la oferta de estas instituciones.
  - Institución política e inclusión social – Los programas de política de Bogotá actuales y recientes reconocen la importancia de la inclusión social como una de los ejes primordiales de desarrollo. La plataforma de EAI no riñe con ese propósito, y por el contrario, facilita la difusión de muchos de los mensajes (mentalidad, financiación, habilidades gerenciales) cruciales para el éxito de cualquier tipo de emprendimiento. Es necesario articular esta plataforma adicionalmente con los programas e iniciativas de “negocios inclusivos”, adelantados por agencias como la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), el BID fomin, etc.
- **Foro y vehículos para convocatorias –**
  - Red regional de emprendimiento.
  - Consejo de competitividad.
  - Innpulsa (Bancoldex).
  - Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
  - Departamento Nacional de Planeación.
- **Financiación y sostenibilidad de largo plazo –**
  - Convocatoria de Innpulsa enfocadas a potencial el Emprendimiento Dinámico e Innovador.
  - Recursos de firmas ancla locales.
  - Recursos de Bogotá Crece Empresa.

- **Emprendimiento e iniciativas clúster** – La plataforma hace explícito los clusters de conocimiento a través de los cuales existe el mayor chance de desarrollar una tubería de EAls. Esos clusters se describen en el siguiente cuadro.

Componente	Descripción
<b>Estrategia de Promoción</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posicionar la mitología de Bogotá</li> <li>2. Conectar ideas con empresas.</li> <li>3. Identificar y articular la oferta de servicios para EAls de firmas especializadas.</li> <li>4. Alineación de la política pública.</li> <li>5. Articular la cadena financiera.</li> <li>6. Mapear los centros de I+D.</li> <li>7. Modelo Clásico.</li> <li>8. Capitalizar el Evento (Knowledge Base Business).</li> <li>9. Firmas Ancla.</li> </ol>
<b>Modelos Alternativos de Emprendimiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clásico.</li> <li>2. Firma Ancla.</li> <li>3. Knowledge Based Business (KBB).</li> </ol>
<b>Red de Actores y Sponsors</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmas ancla – Promover y difundir los mensajes de mentalidad y grandeza del EAl.</li> <li>• Universidad – Promover la comercialización de I+D.</li> <li>• Centros de investigación – Promover la comercialización de I+D.</li> <li>• Aceleradores – Formar en habilidades emprendedoras a los potenciales EAls.</li> <li>• Gobierno – Sistema de financiación integrados a través de organizaciones como Innpulsa.</li> <li>• Alcaldía – Promover la generación y desarrollo de los clusters seleccionados.</li> </ul>
<b>Métricas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Impacto:</b> Medir la generación de EAls en Bogotá a través de “vintages” (cosechas) de 2 años. Esto es, ver cada dos años cuántos EAls se están generando en la ciudad. Medir las variables de la taxonomía, a saber: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ventas.</li> <li>○ Mg. Operativo.</li> <li>○ Mg. Operativo Promedio Histórico.</li> </ul> </li> <li>2. <b>Cualitativas de Impacto:</b> para cada “cosecha” de EAl, medir las siguientes variables cualitativas <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Clúster al que pertenece el emprendimiento.</li> <li>○ Cómo se conformó el EAl.</li> </ul> </li> </ol>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Perfil del emprendedor detrás.</li> </ul> <p>3. <b>Financiación:</b> Medir cuántos recursos se están destinando en la ciudad para el EAI.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ % del total de recursos de emprendimiento destinados al EAI.</li> <li>○ Discriminación de fuentes de financiación por tipo de recurso (ej. Convocatoria, fondo de capital, etc.)</li> </ul> <p>4. <b>Mentalidad y soporte</b> – Medir las siguientes preguntas, originales del Monitor Benchmark, en ciclos de dos años y comparar vs resultados del Benchmark hecho en el 2011.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Preguntas de mentalidad - # de pregunta: 99, 100, 104 y 105.</li> <li>○ Ecosistema de soporte - # de pregunta: 40, 41, 42, 50, 53, 55.</li> </ul>
<b>MEGA</b>	<p>“En la próxima década, Bogotá a través de su plataforma regional para el EAI, habrá generado 500 EAI y 1.000 Emprendimientos Dinámicos”</p>